管理新视野丛书


0016851

做生意的艺术

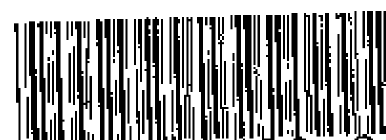
[美] 唐纳德·特朗普 著
张晓炎 温琪 译



企业管理出版社

VISIT…

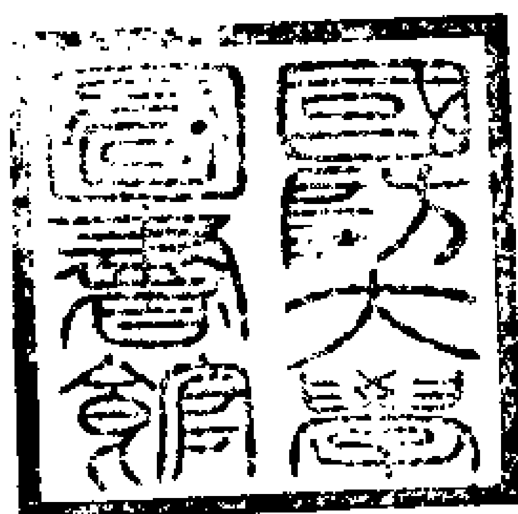
LANZAROTE Caliente.COM


2 018 4702 9

做生意的艺术

——特朗普传

〔美〕唐纳德·特朗普　著
张晓炎　温　琪　译



企业管理出版社

《管理新视野》丛书

主　编：周培玉

副主编：刘建生　林平生

做生意的艺术

〔美〕唐纳德·特朗普　著　张晓炎　温琪　译

企业管理出版社出版

（社址：北京市海淀区紫竹院南路17号）

*

新华书店北京发行所发行

中国民用航空局印刷厂印刷

*

787×1092毫米　32开　6.75印张　119千字

1991年4月第1版　1991年4月第1次印刷

印数：11000册

定价：3.20元

ISBN7-80001-141-0/F·142

序　言

“管理也是生产力”，这是改革开放十年后在我国才普遍得到认同的结论。

一个不讲管理的社会必然是一个混乱的社会，同样，一个不重视和讲求管理的国家必然是一个浪费严重、效率低下、运行无序的国家。建国以来，我国经济建设中始终存在着一种明显的倾向，即多强调和重视生产技术，而忽视有时甚至根本不讲科学管理。然而，80年代改革开放的巨流，使国人日益清醒地认识到，不改变管理落后的现状，建设具有中国特色的四个现代化无异于在沙滩上构筑海市蜃楼。

“知耻近乎勇”。整个80年代，既是改革开放的年代，更是中国人奋起直追的年代，一个学管理、用管理、事事讲求管理效应的风气在中国大地上方兴未艾，特别是1984年，原国家经委在全国推广18种现代化管理方法后（尽管其归纳有不尽科学、合理的地方），大大推进了管理科学在各行各业的应用和发展。全国上下广泛重视和应用现代管理思想、观念、方法和手段的结果，不但使国有企业普遍获得了生机，增添了活力，改变了形象，提高了竞争能力，而且锻炼和造就了一大批优秀企

业家和经营管理人才。不但如此，我们还在学习和借鉴国外企业管理方法的同时，创造了许多科学的行之有效的企业管理新方法，为我国经济的发展、生产力水平的提高作出了很大的贡献。

任何一门科学都是在人类社会的实践中不断丰富和发展起来的，管理科学也不例外，而且正以前所未有的速度和包容各种最新科学成份的巨大优势在推动着世界经济的不断发展。只有善于吸取新的营养，以最新的思想和方法来观察事物、处理问题，我们才能在世界之林立于不败之地。我们还应当十分清醒地看到，与发达国家相比，无论在管理理论研究方面，还是在实践应用和效能效率方面，差距仍然是十分明显的。发达国家经济起飞“三分靠技术，七分靠管理”，“科技与管理两只轮子一起转”，其实，这也是商品经济发展的一种客观规律，我们不能违背，更不能超越。尽快全面提高我国企业的经济效益，我们别无选择，只有在认真学习和借鉴国外先进管理经验的基础上，更快更有力地驱动科技和管理两只轮子。

在改革、开放的今天，我国企业正经历着深刻而巨大的变革，同时，也正面临着严峻的挑战——原料、资金、激烈的市场竞争等等。50 年代、60 年代、70 年代的纯计划生产型企业已无法生存，而 80 年代的生产经营型企业也将逐步被 90 年代的创新经营型企业所取代。一个企业的成败，不仅取

决于技术、设备，更取决于适应改革形势和企业自身条件的思维方式和概念。企业是不断变化的，企业的外部环境是不断变化的，有些过去行之有效的管理思想和方法，也在不断变化、完善，需要重新认识；况且，企业间差别很大，在一个企业是成功之道，在另一个企业却可能无法借鉴。变革和挑战要求企业、企业家和企业管理工作者不断吸收新的观念、新的管理思想和方法，拓宽管理视野。

基于这种想法，我们组织编写了《管理新视野》丛书，力求从成功与失败的角度、从过去与未来的角度、从正面与反面，多方位地介绍企业管理的思维方式、方法和观点。如果本丛书能对改革中的企业和投身于改革的人们有所帮助的话，那将是我们最大的愿望。

周培玉

1990年10月

译者的话

在美国200多年的历史上，像汽车大王福特、军火大王杜邦、石油大王洛克菲勒这种震惊世界的经济巨人层出不穷。他们曾为美国创造了空前的繁荣。他们创立的许多经营原则和方式迄今仍为工业界所称道并沿用。本世纪60年代后，这个超级大国似乎在经济竞争的跑道上跑得过猛而有些体力不支，经济"大王"再也没有出现。与此同时，在世界的东方，松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫的名字随着他们的产品迅速走进全世界千家万户。美国从经济霸主的地位上跌落下来。美国人的自尊心受到了伤害。

唐纳德·特朗普凭借他过人的精明和特殊的才干，在短短20年的时间里，积累了数十亿美元的财富，使整个美国为之瞠目。他的崛起，为士气沮丧的美国人打了一针强心剂。在这个崇尚英雄的国度里，一时间，唐纳德·特朗普被奉为完美的化身。从他的婚姻家庭到他的各项事业都成了美国人的热门话题。《做生意的艺术》一书刚一上市，即成为全美的头号畅销书。人们急于了解特朗普的点金术奥秘，人们急于知道特朗普的成功之道是否道

合于他人。继雅科卡《反败为胜》一书后，重振美国昔日雄风的热浪又一次被掀起。

唐纳德·特朗普是一个很典型的美国人。他那种以小吃大的强悍作风，很像当年策马横枪、披荆斩棘的西部牛仔，而他那些善于应变的经营谋略又酷似精打细算、讲求务实的东部财阀。

我们在翻译这本书的过程中曾强烈地感到特朗普的经营艺术中有许多高明之处是可以跨越不同的国度为我所用的。现在，这本书的中文版和广大中国读者见面了。我们衷心希望我国为数众多的企业家和希望成为企业家的人们能够从唐纳德·特朗普的经历中找到自己的感觉，受到新的启发，产生出前进的动力。如果是这样，我们的劳动应该可以说是收到了事半功倍的效果了。

张晓炎　温琪

1991 年 1 月

目　录

序言

译者的话

第一章　特朗普的王牌：做生意的要素……　(1)
第二章　长大成人　………………………　(17)
第三章　辛辛那提的孩子　………………　(29)
第四章　进军曼哈顿　……………………　(40)
第五章　格兰德饭店：重振四十二大街　…　(58)
第六章　特朗普之塔　……………………　(78)
第七章　波德沃克大厦……………………　(116)
第八章　与希尔顿的战斗…………………　(140)
第九章　低租金、高赌注…………………　(157)
第十章　重建沃尔曼滑冰场………………　(173)
第十一章　卷土重来：西区的故事………　(192)

第一章

特朗普的王牌：
做生意的要素

我经商的风格是简练和直接了当。我的起点很高，然后就一直努力下去，直到得到所追求的东西。虽然，有时候得到的比追求的要少，但更多的时候，我能够得到所追求的。

和其它行业不同，我认为做生意的才能是天生的。它存在于细胞当中。我并非自卖自夸，它跟聪明没有关系，它需要一定的智慧，但在多数情况下主要靠直觉。即使是最聪明的孩子，即使他们每门功课的考分都是 A，但是，如果他们不具备直觉的话，就永远不会成为一个成功的企业家。

然而，很多具有这种直觉的人，却从未发现这一点，原因是他们没有勇气和良机去发现自己的潜在力。某些人比杰克·尼克罗斯更具有打高尔夫球的天赋；有些妇女在网球场上可能具备比玛蒂娜·娜芙拉蒂诺娃更伟大的才能，但他们却从没有机会

举起高尔夫球杆，或挥舞网球拍。因此，他们的才能就永远不可能被发现，换言之，这些人也就只能坐在电视机前观看明星们的表演。

当我回顾我所做过的成功的生意和那些被我做砸或丢掉的生意时，我总结出一些带有共性的东西，即所谓"诀窍"。但是，这和那些人们经常在电视上见到的狂热鼓吹靠搞房地产便可以暴发的宣传不同。我不能保证我所说的"诀窍"，能使你在一夜之间变成百万富翁。令人遗憾的是，生活中很少能有这样的事。而更多的则是，很多人想暴发，却以破产而告终。至于那些具有这种细胞和直觉，也确实可能获得极大成功的人，我也希望你们不要按照我的诀窍去做，否则，我将面对的是一个竞争更加激烈的艰难的世界。

·敢于想象·

我喜欢好大喜功，因为我觉得这不是件困难的事，既然人们总要思考点什么，为什么不往大的方面想呢？大多数人爱打小算盘，因为他们害怕成功，害怕做出决定，害怕取胜，这就使象我这样的人占了很大的优势。

我父亲在布鲁克林区和昆士区建造过仅能获取微利和薄利的楼房。还在那时，我就力争把这些房子建在最好的地方。当我在昆士区工作时，总想得

到森林山丘。在我长大一点儿，也可能变得更加聪明了些后，我开始意识到森林山丘是块好地方，但它毕竟还不是第五大道。所以我开始把目光转向曼哈顿。也就是说，在我很年轻的时候，便对自己想要的东西有了很明确的认识。

我并不满足过一般人认为的好日子。那时，我一心想建功立业，创造值得纪念，并只有通过拼命努力才能获得的业绩。那些老式的褐石房或红砖楼房是许多人都能做到的。我感兴趣的是在曼哈顿西区将近 100 英亩的土地上建造一个宏伟的建筑群，或是在派克大道和四十二大街喧闹的中心车站旁边，建造一座巨大的新饭店。这无疑是个艰难而刺激的挑战，但它们深深地吸引着我。

敢想的诀窍之一是全神贯注。我在思考时就象一个能够控制自己的精神病患者，我注意到许多获得极大成功的企业家都有这种特性。他们的注意力高度集中，精力过人，看问题往往是片面的，有时甚至是偏执而疯狂的。然而，正是这些特性，构成了他们不同凡响的成功。一些人由于患精神病而丧失了思维能力，而我所说的这些人，则正是由于他们类似精神病的颠狂，而获得了成功。

我并不是说这种特性会使生活更加愉快和富有。但它确实在为实现某种理想时举足轻重。对于在纽约做房地产生意来说，这一特性就更为重要，因为，在这儿和你打交道的是一伙世界上最厉害、

最冷酷、最贪婪的人。我恰巧就喜欢和这些人斗，喜欢打败他们。

·避短扬长·

人们认为我是个赌徒。但我一生却从未打过赌。赌徒是玩角子机的那些人。人们都说我是主动进攻型的，恰恰在决策时我小心谨慎，十分保守。在做一项生意时，我永远先做最坏的打算。如果为承受最坏的结局做好了准备，那么，好的消息便会接踵而来，理想的结局就会自然而然地出现。

一个最好的例子，是我在大西洋城的经历。几年前，我在波德维克大街成功地买下了一块非常好的土地。这块地是被我分块逐步买下的。在它们连成一片时，我不需要再投人很多的钱。

当我买下整个地区后，并没有马上开始建造工程，这意味着我不得不在很长的时间内支付运营费用。但我想先搞清是否能得到执照。然后再开始建设。我损失了时间，但却大大降低了成亿美元和几年时间的风险。

当我拿到波德维克地区的营业执照后，假日旅店插进来提出要做我的合伙人。有些人说："你不需要他们，为什么要放弃 50%的利润呢"？但是，假日旅店还提出偿还我对这个项目已投人的资金，为整个项目集资，并在 5 年内保证补偿我在经营上的

亏损。我的选择是：由我自己承担全部风险，而得到 100%的利润。还是不花一分钱，拿到 50%的股份。这是个容易做出的决定。

·留有余地·

我依靠灵活性来保护自己。我从来也不把自己对某一项生意或一种方法拴得太死。对新开的项目，我尽量将球停在空中，而不急于让它落下来。因为，绝大多数新项目都可能失败。不管在开始时，它们看起来多么有希望。另外，一旦做一笔生意，我总是设计至少半打方案以使其成功。因为什么事都可能发生，即使是最好的计划。

例如：如果我不能得到特朗普之塔饭店的经营许可证，我总可以建造一个办公大楼，而且也能做得很好。如果我在大西洋城的执照遭到拒绝的话，我可以把连接起来的土地卖给另一家经营者，赚一大笔利润。

也许我能举出最好的例子是我在曼哈顿做的第一笔生意。当时我可以购买第三十四西街旁边的宾州铁路停车场地，我最初的建议是利用政府资金在那里修建中档楼房。不幸的是市政府发生了财政危机，对于公共住房的拨款突然干涸了。我并没因此而怨天尤人，相反，我转向我的第二个方案。我开始把这块地做为建造会议中心的理想选择，我一共

花了两年时间进行宣传鼓动。最后，市政府将我这块地指定为会议中心，并且确实把它修建了起来。

当然，如果他们没有选择这块地，我还有第三个方案。

·了解市场·

有些人确实精通市场学，而另一些人则对市场学一无所知。史蒂文·斯蒂尔伯格了解自己的市场。李·雅科卡也了解自己的市场。朱迪特·克兰茨同样能做到这点。伍迪·阿兰则了解自己的听众，而与之相反的，便是史泰龙。

有些人批评史泰龙，但人们应该肯定他的成绩，我的意思是，做为一个刚满 41 岁的人，他已经创造了两个名垂影史的角色：洛奇和兰博。在我看来，他是块未经雕琢的金刚石，纯粹凭直觉的天才，他知道观众想要什么，而且，他把它创造出来了。

我认为我具有这种直觉。因此，我并不雇用许多统计专家，而且我并不相信时髦的市场调查。我自己作调查，然后得出自己的结论。我的办法就是在作出一个决定前，先问问每个人的意见，从而得到人们本能的反应。如果要买一块地，我就要向住在这一地区周围的人们打听他们对于学校、犯罪和商店的看法。如果我在另一城市，我就叫辆出租

车，我总是爱问出租车司机许多问题。我不断地问来问去，直到开始对某些事获得某种直觉，这就是我该决定的时候了。

我从自己的这种随便的调查中所了解的情况，比我从任何一个庞大而先进的咨询公司所了解的还要多。这些咨询公司从波士顿派来一队人马，在纽约租下一个房间，然后，为一个长长的研究报告向你收取 10 万美金。结果，还没等这种旷日持久的报告得出结论，如果是笔好生意的话，早已被丢得无影无踪了。

我不太重视的另一种人是评论家们，除非他们妨碍了我的计划。他们和其他人一样摇摆不定，随波逐流。这个星期他们把全装玻璃大厦捧上了天。下个星期，他们又重新发现了老式风格，鼓吹复杂的装饰形式。他们中间几乎没有人了解大众的需要。因此，如果这些评论家试图成为房地产商的话，他们必遭惨败。

在特朗普之塔建造之前，评论家们对它疑虑重重。但公众却很明显地喜欢它。我说的公众并不是那些在 157 年前就继承了遗产和在八十四大街和派克大道居住的人们。我是指那些有钱、有漂亮妻子、有红色弗拉里跑车的意大利人。这些象羊群一样涌进我的大厦的人们，才是我所追求的对象。

有意思的是，我们最终还是得到了特朗普之塔的非常有利的评论。评论家们并不想恭维它，因为

在当时，特朗普之塔是许多评论家们不喜欢的地方。但是，特朗普之塔是如此的富丽堂皇，使他们别无选择地点头称是。虽然，我总是按照直觉行事。但我也不想骗你，得到好的评论确实是件令人愉快的事。

·巧施手段·

在生意场上，表现得急于求成，孤注一掷是最糟糕不过的，最有效的方式是用实力做生意，而手段则是最大的实力。手段就是需要，最好的解释也许是：你所具有的别人想要而没有的东西。

然而，事情并不总是这样，因此，手段需要想象力和推销术。换言之，你必须让对方明白，做这笔生意是为了他的利益。

1974 年时，在买下位于第四十二大街科莫多饭店的过程中，我说服饭店主人对公众宣布了他们计划将饭店关闭的消息。之后，我没有回避向城里的每一个人说明，用木板把饭店封起来对繁华的中心地区和整个城市将会是怎么样的一种灾难。

当假日旅店考虑是否与我在大西洋城合伙干时，他们被我的项目吸引着，因为他们相信，我的工程进度比其他任何可能的合伙人都要快。实际上，我并没有那么快。但我尽了一切可能，例如：亲自去工地视察，来向他们证实我的项目快要建

成。我的手段是把他们以前已经趋于相信的印象进一步加深。

当我买下西区铁路调度地段时，我并不是随口把它称为“电视城”的，也并不是因为好听才叫这个名子，我是有意这样做的。把电视转播中心，特别是 NBC 公司保留在纽约是市政府非常欢迎的事情。把一个转播中心让给新泽西州无论在心理上还是在经济上都使人难以接受。

手段—做生意不能没有它。

· 自我增值 ·

也许在所有房地产生意中，最大的错误观念莫过于认为房地产的关键是位置、位置、位置。一般来说，这属于外行人的观点。首先，你所想要的并非是是好的地点，而是想要最好的生意。正象你可以创造手段一样。通过宣传，也可以创造一个好的地点。当然，如果在第五十七大街和第五大道之间有块地，就象我的特朗普之塔一样，也许不需要做很多的宣传。但即使在那里，我也一再强调宣传特朗普之塔比生命还重要。相反，仅有两街区之隔，在现代艺术博物馆上面修建的“博物馆之塔”的广告就做得不好，从未造成一种“气氛”，房价也就不能抬到特朗普之塔的水平。

地点与符合时尚的形式是紧密相连的。你可以

买下一块平庸无奇的地皮，然后，靠吸引合适的投资者把它变成一个热门的地方。在特朗普之塔之后，我在第三大道和第六十一大街处修建了特朗普派克大厦，我用很便宜的价格买下了这块地，第三大道在位置上是不能和第五大道相比的，但是，特朗普之塔已经给特朗普这个名子带来了价值。我在第三大道修建的大厦造型也很醒目而奇特。我们一下子便把因没买到特朗普之塔最好的公寓而叹息的有钱人吸引了过来。今天，第三大道已成为有身份的人居住的地方，特朗普派克大厦取得了极大的成功。

我的看法是，房地产生意中的真正财源并不是靠花大钱买最好的地。这样做等于自杀，就象买下一块坏地一样，即使价钱低，也会赔得倾家荡产。最忌讳的是花高价买地皮，即使这意味着放过一块很好的地皮。这就是如何对待地皮和位置的高明的方法。

·重视宣传·

你可以生产出世界上最好的产品，但是，如果人们不了解它，就一钱不值。世界上许多歌唱家都具有和弗兰克·西纳特拉一样的好嗓子。但他们只能在自己的车库里唱唱罢了，因为人们从未听说过他们。你要做的，是引起大家的注意和兴趣，要展

开激动人心的宣传。一种方法是花大量的钱雇用公关人员去卖掉你的产品。但我认为这是一种类似雇用外行的咨询专家来研究市场的愚蠢方法，这永远也不会象你亲自去做的效果那样好。

新闻界有一个特点：记者们总是对好的新闻如饥似渴。而且越是耸人听闻，他们的兴趣就越大。这是由这种工作的性质决定的，我能理解这一点。如果你有点与众不同，或有点专横无礼，或者你所做的事情是大胆的或有争议的，新闻中就会有你的故事。我做事总有点儿与众不同，我不在乎有争议，我做生意总是显得雄心勃勃。同时，我在很年轻时就已取得了很大的成绩。而且，我选择了一种有个性的生活方式。结果，新闻界总想写我的报道。

我并不是说他们喜欢我。他们愿做正面报道，也做反面报道。但是，从纯生意角度出发，从被报道本身获得的利远远大于弊。道理很简单：如果我在《纽约时报》做一整版广告，可能要花 4 万美元，而且，不管做得怎么样，人们对广告总是持怀疑态度。但是，如果《纽约时报》用哪怕仅有一栏的篇幅对我的一项生意稍做褒奖，那么，不用我花一分钱，它的价值会远远超过 4 万美元。

有意思的是，即使是一篇批评的文章，对个人可能有所伤害，但对你的生意却很有益处。“电视城”就是个最好的例子。当我在 1985 年买下这块土

地时，许多人，甚至住在西区的人并没有意识到这100英亩土地的存在。然而，当我宣布要在这里建造世界最高的大楼时，这件事马上成了新闻，《纽约时报》把它作为头条新闻做了报道。丹·拉瑟在晚间新闻里宣布了这件事，乔治·威尔在《新闻周刊》写了专栏评论，每一位建筑评论家都发表了意见。许多社论撰稿人也发表了文章。并不是所有的人都喜欢这个建造世界最高的大厦的主意。关键是我们引起了人们浓厚的兴趣，这本身就创造了价值。

与记者谈论时，我的另一个方法是直言不讳。我力图不欺骗他们，也不被动防御，因为这使很多与记者打交道的人陷人困境。相反，当记者问我一个棘手的问题时，我总是努力寻找一个积极的回答，尽管需要一定的发挥。例如：如果有人问我建造世界最高的大楼对西区有哪些不良后果时，我便抛开原题而大谈纽约人多么需要这座奇迹般的建筑重振该城昔日的雄风。当有记者问我为什么只为富人造楼时，我指出：从我的楼房获益的并不只是富人。我解释说，我使数以千计的人们找到了工作，否则，这些人可能加人失业大军。另外，我每建一个新的项目就为城市增加了税收。我还指出，像特朗普之塔这样的建筑，显然为纽约新的文艺复兴做出贡献。

我做宣传的最后一把钥匙是虚张声势。我一次

又一次地努力地引起人们的幻想。人们的想象力并不总是那么丰富，但在具有丰富想象力的人面前，他们也会激动起来。因此，适当的夸张是无害的。人们希望相信某种东西是最大、最好和最壮观的。

我把它称为真实的夸张，这种无罪的夸大，恰恰正是一种极有效的宣传形式。

·善于反击·

尽管争取积极主动极为重要，但在某些情况下唯一的选择就是对抗。我是个很好打交道的人。对我好的人，我也对他们好。但一旦有人想很恶劣地或不公平地对待我，或想占我的便宜，我的一贯态度是毫不留情地给予有力的反击。这肯定会带来危险，起码会使本来很糟的形势变得更糟，我当然不是向所有人推荐这种方法。但我的经验是，如果你是为你的信念而战，即使这意味着在这一过程中你将失掉一些人，但你要相信，事情总会有好的结局。

当市府不公正地拒绝我的特朗普之塔交付的与其它每一个房地产商相同的标准税率时，人们都认为我极有可能败诉，人们告诉我这是场打不赢的政治仗。我只是想，不管结果如何，这是件值得干的事。最后我胜诉了，这当然就更好了。

虽然我从未首先向任何人发过难，但现在许多

人把枪口对准了我。当你获得成功后，其中一个麻烦就是嫉妒和贪婪便接踵而来。有些人认为所谓的成功和成就就是压制别人。我看，他们如果真有点儿本事的话，就不会与我斗个没完，而应该做点建设性的工作。

·货真价实·

你不能欺骗人们，至少不能长时间欺骗。你可以制造使人激动的气氛。你可以做富有煽动性的广告，你可以使所有新闻媒介都为你宣传，你还可以稍稍做点儿夸张。但是如果你的货不真价不实，人们最后总会明白过来。

我想起了卡特，他在竞选中输给里根后，到我的办公室来看我，他告诉我他正在为卡特图书馆寻找捐款。我问他想要多少。他说："唐纳德，如果你能捐 500 万美元，我将十分感谢。"

我不禁哑然失笑。我简直找不出话来回答他。

但这次经历教给我一些东西。在那以前，我从不理解吉米·卡特是怎样成为总统的，答案是，虽然他完全不胜任这一职务，但吉米·卡特却具有要求得到某种非凡东西的头脑，胆量和手段。这是他当选为总统的最重要的能力。但是，美国人民当然很快就明白过来，吉米·卡特不能胜任这项工作。所以，当他想再次当选时，即遭到惨败。

里根是另一个例子。他的演技是那么圆滑和逼真，使美国人为之倾倒。直到7年后的今天，人们才开始怀疑在他的微笑后面到底有些什么实在的东西。

在我的生意中我也看到同样的现象，很多人大谈各种把戏但从不兑现。当特朗普之塔获得成功后，许多房地产商都想模仿我们的前厅设计。他们命令他们的设计家画出图样。

我很幸运，因为我是在一种极其特别的位置上工作的，即在市场的项峰，我有实力建造最豪华和最昂贵的建筑，我把特朗普之塔宣传得象天堂一般，我也的确有一个货真价实的产品值得宣传。

·控制开支·

我认为该花的钱必须要花。但不该花的钱一分也不应该多花。当我建造低档商品房时，我最关心的是迅速完工，降低造价，装修合理，以便在它们出卖时赚点小钱。那时我学会了控制开支，我从不乱挥霍。我从我父亲那儿学到如何珍惜每一分钱，因为只有这样，用不着多久美分就会变成美元。

今天，假如我感到承包商收费过高，我就会拿起电话，哪怕仅为5000或1万美元我也会抱怨，人们对我说，你干嘛为这几个美元大惊小怪。我的回答是：等到哪一天我不能拿起电话花25美分去

节省 1 万美元的时候，那么我的商店就该关张了。

如果你不够专心致志，那么小的项目也会失去控制。在过去差不多 7 年的时间里，我透过我办公室的窗户，看着市府在中心公园重建沃尔曼滑冰场的过程，我看到成百万的美元被浪费掉了，而工作进度却越来越缓慢。当我最后再也不能忍受这种现象时，我提出自己来干这件事，以前的工程全部要返工。我接手这项工程从开始到完工用了 4 个月，只用了市政府拨款的零头。

· 保持兴趣 ·

我从不欺骗自己，生活是很微妙的，成功并没有改变这一点，反而使生活变得更加微妙。任何事情都可以改变，往往没有任何先兆。因此，我力图对所发生的情况不过于认真。钱对于我来说从不是唯一的刺激，它只是一个记分的方法，真正令人激动的是游戏本身。我不会花很多时间去为我过去所作的事情或将来可能发生的事情发愁。

如果你问我在本书中所描绘的我所作过的这些生意最终会有什么结局，我很难给你一个准确的答案，但有一点我可以肯定：我在为我的事业奋斗的过程中，过得很愉快。

第二章

长大成人

对我的童年影响最深的是我的父亲，弗莱德·特朗普。我从他身上学到了许多东西。我学会了用坚韧不拔的精神对待一项困难的生意，学会了激励别人，学会了竞争和效率，即挤进去，干起来，干好，退出来。

同时，我明确了不想走父亲的老路，从事他原来的行当。他在昆士区和布鲁克林区建造了低档住房，以稳定的价格出租，并获得成功。但是，这种赚钱的方法很苦，我想干一种更宏伟，更神奇，更激动人心的事业。我还认识到如果要使人们知道我不仅仅是弗莱德·特朗普的儿子的话，我需要走出去打出自己的标志。值得庆幸的是，我父亲对于他的本行很满意并干得很好。这使我在曼哈顿可以放开手脚开创自己的事业。即使这样，我永远不会忘记我从父亲身上学到的经验。

我父亲是美国早期创业者，他 1905 年生于新泽西州，我的祖父在很小的时候从瑞典来到美国，

拥有一个小小的饭馆，办得很成功。但他是浪荡不羁的酒鬼，他在我父亲11岁时便死去了。我的祖母伊丽莎白靠缝纫来养活她三个儿女。最大的孩子也叫伊丽莎白，那时16岁，最小的叫约翰，9岁，我父亲在中间，但却是长子，所以他成为家庭的主人。他开始找各种零活维持生活，从给一个当地水果店送货到擦皮鞋，后来到建筑工地抬木头。建筑使他很感兴趣。高中时，他开始上夜校学习木工，到16岁时，他建成自己的第一个项目，为邻居造了座能放两辆车的车库。中产阶级那时刚刚开始买汽车，有些家庭需要增建车库，我的父亲很快便建立起一个新行业：建造预制车库，每座50美元。父亲于1922年高中毕业。为养活一家，上大学是他想都不敢想的事。于是，他开始在昆士区一个住宅建筑行做木工学徒。他的手艺比大多数人好，而且他还有其它长处。作为学徒，他显得很聪明。即使到今天，他仍可以默算五位数字并牢记在心。运用夜校学到的知识和常识，他能够向那些大都没上过学的木匠演示一些捷径，例如怎样在铁框架上安装椽子等等。

另外，父亲一贯做事认真专注并雄心勃勃。他的大多数工友有了份工作就心满意足了。父亲却不仅要干工作，而且要干好并超过别人。最后，他成了工作狂。从我刚刚记事时，他就常常告诉我，生活中最重要的事是你所干的工作，因为只有这样才

能真正干好它。

高中毕业一年后，父亲在昆士区建成了他的第一座住宅房，一种供一家一户使用的房子。建造这座房子花了不到5000美元，他把它卖了7500美元。父亲把他的公司叫做伊丽莎白·特朗普母子公司，因为那时他还未成年，他的妈妈不得不签署所有的法律文件和支票。在卖掉第一座房子后，他用利润造了第二座，然后一座又一座的房子就这样在劳动阶级居住的昆士区里伍德哈芬、豪利斯街区和昆士村造了起来。对住惯了拥挤不堪的公寓的劳动人民来说，父亲为他们提供了一种新的生活方式，即价格低廉的都市式砖房。这些房子刚一造好便被抢购一空。

于是，父亲开始想更大的计划。到1929年，他把目标指向更有钱的市场，开始建造大一些的房子。他放弃了小砖房，在昆士区的一块地上修建了科伦尼尔式、都铎式、维多利亚式的三层楼房，这块地方后来被称作牙买加住宅区。当经济大萧条到来时，建房业整个垮了台，父亲把注意力转向其它行业。他买了一家不动产服务公司，并在一年后高价卖出。然后，他在伍德哈芬区建造了自助式的超级市场，这是最早的超级市场之一。所有当地的生意人，包括屠夫、裁缝、鞋匠都在这里租了摊位，在一个屋顶下能买到所有的东西的这种方便形式，使这项生意马上获得成功。但一年以后，由于父亲

急于回到建筑业，他把这座超级市场卖给了金库伦公司，赚了一大笔钱。

到 1934 年大萧条终于渐渐平息后，银根仍十分紧，因此，父亲决定重新建低档房屋。这次他选择了布鲁克林区贬值了的弗莱布什地区，那里土地便宜，他感到很有发展余地。他的直觉又一次对了。在三个星期内，他卖掉了 78 座住宅，在其后的 10 多年中，他在昆士区和布鲁克林区建造了 2500 所住宅。他获得了很大的成功。

1936 年，父亲娶了我可爱可敬的母亲，玛丽·麦克洛德，他们组成了一个家庭，我父亲事业上的成功也使他能帮助他弟弟实现自己未能实现的愿望——接受大学教育。我的叔叔约翰·特朗普上了大学，获得了博士学位，最后成为物理学教授，成为全国著名的科学家之一。也许因为父亲未能上大学，他一直对有学位的人十分尊重。如果有机会上大学，父亲的各门功课一定相当优秀。

我们的家庭是相当老式的。我的父亲是权力中心也是经济支柱，我的母亲则是完美无缺的家庭主妇。这可不是说她整天坐在家里打桥牌，听电话。我们家有 5 个孩子，除了照料孩子以外，她还要烧饭、洗衣、补袜子。同时，还在当地医院从事慈善工作。

我们住在一所大房子里，但我从没有把自己当做有钱人的孩子。我们从小就知道每一元钱的份

量，也知道什么是艰苦。我们的家庭一直很团结，直到今天，我们都是最亲密的朋友。我的母亲从没有过多的奢望。我父亲仍在布鲁克林区牧羊人海湾二街的一个 1948 年建成的小楼房里工作，他的办公室狭小而简陋，但他从未想搬出那里。

我的姐姐玛丽安是老大，当她从蒙特·哈里奥克学院毕业后，她走了母亲的老路，结婚后守在家里把她的儿子养大。但她继承了我父亲的干劲和雄心勃勃的品质，当她的儿子戴维长成小伙子后，她又重新上了学，学习法律。她获得了几个学位后毕了业，开办了一个私人公司，作为美国律师事务所的检查官工作了 5 年，并在 4 年前成为联邦法官。玛丽安真了不起。我的妹妹伊丽莎白温柔和蔼，也很聪明，但不那么雄心勃勃。她在曼哈顿的大通银行工作。

我的哥哥弗莱蒂是家里的长子，他在我们家中可能是最不幸的人。父亲是个好人，做起生意来果断坚决，铁面无私。弗莱蒂恰恰相反，他长得很帅，喜欢聚会，生性热情，酷爱生活。父亲非常希望长子能继承自己的事业，但不幸的是，弗莱蒂不是个生意人。他很不情愿地随父亲去工作，从未对房地产业有过任何兴趣和好感。他不是那种能与吃人的承包商和浑不讲理的供应商打交道的人。由于父亲太强了，他们不可避免地发生了对立，多数情况下，这种抗争总是以弗莱蒂的失败而告终。最

后，我们大家都明白了，这样下去是行不通的，弗莱蒂离开家去寻求他热爱的事业——驾驶飞机。

也许我那时太年轻，不论是父亲还是我，都对弗莱蒂所走的路无法理解。问题的关键是他喜欢这样。后来，弗莱蒂变得十分消沉，开始酗酒，这导致了一种螺旋式的下降状态。43 岁时，弗莱蒂死了，死得很惨，他是个好人，但从未找到过自我。他具备所有成功的条件，但我们家这种特殊的压力却使他无法承受。我真希望能早点儿意识到这一点。

我很幸运，从小便开始做生意，不象别人那样，我从来没有被父亲吓倒。我勇敢地与他挑战，父亲很佩服我这点。我们之间的关系几乎是平等，工作式的。我有时想，如果我身上的生意人味道不是那么浓，我们之间可能不会有这么好的关系。

即使在小学，我已是个武断的，进取心极强的孩子。我在邻居中总是当孩子头儿的。象今天一样，人们或是很喜欢我，或是一点儿也不喜欢我。在我的圈子里，朋友们都非常喜欢我，我总想充当其他孩子的榜样。在青春期内，我对恶作剧特感兴趣，我喜欢挑起事端，喜欢考验别人，喜欢扔水汽球，扔用唾液弄湿的小纸团，喜欢在校园里或生日晚会上跟别人辩论。做这种事的动机，进取心多于恶意。我弟弟罗伯特则喜欢在看清我的意图时告发我。

罗伯特比我小两岁，我俩的关系很好，虽然他比我安静得多，他比我容易相处。一天，我们俩在家里的游戏室里搭积木。我想搭一个大高楼，但发现积木不够，我问罗伯特是否能借给我点儿，他说："好吧，但是等你搭完得还给我"。我用光了我的积木，又用光了他的积木，搭成了一座漂亮的大楼，我非常喜欢它，于是用胶水把它都粘在一起，结果，罗伯特再也不能把积木拿走了。

当我 13 岁时，父亲决定送我进军校，他认为军训对我有好处，对这一做法我没有感到吃惊，而且事实证明父亲做对了。从 8 年级起，我进了纽约军事学校。在那儿读完了高中，并学到了很多纪律，学会了怎样把我的进取心变为成绩。高年级时我被任命为大队长。

在军校，我可以算是个很好的学生了，虽然不能说我很努力，但幸运的是，一切对于我都来得比较容易，因为我对学校的活动都不很感兴趣。我一开始就明确地认为整个军校学习不过是主要事件的开端，这主要事件就是我在毕业后想干的事情。

几乎从刚刚会走路时，我便随父亲去建筑工地。罗伯特和我总是相随而行，一边走一边捡苏打水瓶子。我们把捡来的瓶子送到商店换点零钱。当我长成一个大孩子时，一放学，便跟着父亲学做生意，学与承包商打交道或察看楼房，有时还为一块新地皮进行谈判。

做父亲这种低档楼房的生意时，得懂得强悍和残忍。为了赢利，父亲得降低成本，他对价格一直非常敏感。不论是一个项目中的拖把和地板腊，还是大一点儿的物品，他与供应商的谈判总是寸步不让。父亲的长处是，他知道每件东西的价值，没有人能跟他乱要价。例如：如果你知道一项测绘工作需要 40 万美元，那你就知道应该向对方剎多少价，你不能把价压到 30 万美元，因为这会使对方干不下来，但你也不会接受 60 万美元。

父亲能使承包商接受自己提出的价格的另一种办法，是告诉他们自己的可靠性，他对一项工作提出一个低价格，然后说："喂，和我一起干，我会及时付给你钱，要和别人干，谁知道你哪天能见到你的钱?"他还向对方表明，干完这活，还有另一个工程等着他们。由于他总是在不停地盖房，所以可以兑现许多关于将来工作的诺言，他的话一般是很有说服力的。

父亲还是个不可思议的催命工头。每天早晨 6 点，他就赶到工地不停地催促，催促，催促，他几乎是在唱独角戏。如果有人没按父亲的要求工作，包括任何工作，那么，父亲就跳下去自己干。

看到某些情景重复出现是件很开心的事。例如：父亲要在弗莱特布什盖一座楼房，而同时有两个竞争者也在附近盖自己的楼，父亲总是比他的对手早三、四个月完工。他的楼房比其它两座也总要

好看点儿，前厅总是更精美、更宽阔，房间也要更大些。在出租情况不好的时候，父亲的楼房总是很快就能租出去.最后，他的两个竞争者之中总有一个还没完工就得破产，这时，父亲就插进去把他们的楼房买下，这种情况我见过很多次。

1949 年当我 3 岁时，父亲开始建造哈芬海滩公寓，这是几座大型公寓的第一座，这组建筑建成后使父亲成为纽约市最大的地主之一。由于他的施工效率特别高，使这座建筑盖得很成功。那时，政府对中、低档住宅仍给予补贴。例如：为修建哈温海滩公寓，父亲从联邦住宅委员会那是弄到了 1030 万美元的贷款。这种贷款发放的基础是委员会认为项目费用的使用公平合理，包括建筑商 7.5%的利润。

通过向他的承包商压价，以及与他的供应商艰苦的谈判，父亲使项目提前完工并节省预算 100 万美元。父亲和其它承包商通过艰苦努力和卓越能力取得的这种“额外收人”，后来遭到了禁止。

父亲建造了成千套这类中、低档公寓，这在今天已是不可能的事了。因这它并不赚钱，而且政府不再给予补贴。今天，昆士区和布鲁克林的特朗普公寓楼已是纽约房价最公平的公寓群之一了。

1964 年，我从军校毕业后，曾一度想人非非地考虑进南加州大学的电影学校。我被辉煌的电影艺术吸引住了，我崇拜象山姆·格尔德温、戴利

尔·让纳克，特别是路易斯·梅尔这些我认为的真正的明星。但最后，我还是认为房地产生意更好些。

我先在布朗克斯区的福特汉姆大学就读，主要是想离家近点。我和管理这所学校的耶稣会会员们相处得不错，但在两年后，我想既然得读完大学，为什么不试验一下我的能力考考最好的学校呢？于是，我在宾夕法尼亚大学的华尔敦财经学院报了名并被录取。当时，如果想在商界占一席之地的话，华尔敦学院是必经之路。哈佛商学院可以培养出许多总裁，也就是那些管理公共公司的家伙们，但真正的企业家似乎都是从华尔敦、索罗·斯坦伯格、兰纳德·劳德、让·博莱尔曼，这类学校中毕业出来的。

也许，我从华尔敦学院学到的最重要的东西就是不要对分数看得太重。没过多久我便意识到，我的同班同学们并不象想象的那样才华横溢、出类拔萃，我完全可以和他们竞争。从华尔敦得到的另一件重要的东西是华尔敦的学位。在我看来，这个学位并不说明很多问题，但许多人，特别是跟我做生意的人却十分看重它，认为它很有权威。所以，从全面考虑，我很高兴上了华尔敦学院。

毕业后，我马上回到了家，整天和父亲一道工作，这一时期我又学到了很多东西，也正在这时，我开始考虑改变经营方式。

对一个初学者来说，父亲的办事方式让我觉得有些过于粗暴，我指的是身体上的粗暴。例如：我记得我与收租人一起到处收房租的情形。做这项工作，得有个强壮的身体，因为，要想让那些不愿交房租的人们交出房租来，体魄要比头脑重要得多。

我最初学到的几个花招之一是当你敲门时，千万不要站在门的前面，相反，要站在墙边伸出手去敲门。当一位收租人第一次告诉我这样做时，我无法想象他说的是什么。“干嘛要这样？”我说。他看着我好象我是个傻瓜一样。“这样做的目的是，”他说：“如果你站在一边，受到危险的只有你的手。”我还是弄不明白他在说些什么。“做这门生意，”他说：“如果你在倒霉的时候敲了一扇倒霉的公寓门，你就会吃枪子儿”。

父亲从来没有为我提供过保护。即使这样，我觉得这块天地并不吸引人。刚从华尔敦毕业的我，突然一下进人这充满暴力和厌恶的境地，心情是可想面知的。

让我觉得没兴趣的第二件事是利润很低：除了一分钱一分钱地抠以外别无选择，很本谈不上添置豪华设施，特殊设计就更谈不上了。每座楼房的样式都差不多，四面墙，千篇一律的红砖浮饰，直上直下。

我仍然记得有一次父亲来看我建到一半的特朗普之塔，我们的外墙浮饰用的是整面玻璃墙，这比

砖墙要贵得多。另外，我们用的是市场上最贵的青铜反光玻璃。父亲看了一眼然后对我说，"你为什么还不忘掉这种混蛋玻璃。把它用到四、五层高就行了，然后其它部分都用普通砖头。反正没人会往上看"。又是他的老一套，父亲站在第五十七大街和第五大道的交叉路口上，仍想着节省几块钱，我被感动了。当然，我知道他是怎么走过来的，但我也很清楚，我为什么没走他的老路。

我要离开父亲的行当的真实原因，不仅仅因为他的行当费力不少赚钱不多，更重要的是，我有许多远大的梦想，而这些梦想是无法在远郊区建造民宅的事业中实现的。

回顾以往，现在我觉得，我的想出人头地的感觉有些是从母亲那里得到的，她对戏剧性的和富丽堂皇的事物总是有着天赋的敏感。她是一个很传统的家庭妇女，但她也具有对事物的敏锐的感觉。我仍记得我生于苏格兰的母亲在电视机前一动不动地坐了一整天，观看伊丽莎白女王的加冕仪式。她被那宏伟的景观和堂皇华贵的魅力给迷住了。我也记得父亲那天的表现。他一边不耐烦地踱来踱去，一边说："看在上帝的面上，玛丽，你到底有完没完。关掉它。这帮人都是些虚伪的戏子。"而母亲连头都没抬。他们在这点上是完全不同的两种人。母亲喜欢辉煌壮丽的事情，而父亲却是脚踏实地，只相信能力和效率。

第三章

辛辛那提的孩子

在大学时，当我的朋友们阅读报纸上的笑话和体育专栏的时候，我却在读联邦住房管理局的房产没收清单，研究由联邦政府补贴并没收的房产清单好象有些不正常，但我确实是这样做的，而且我就是这样发现了斯威福顿村。我和父亲一起努力把它买下来。那时我还在上学，这是我的第一笔大生意。

斯威福顿村位于俄亥俄州辛辛那提，有 1200 套公寓。这是块很麻烦的地方，800 套公寓没有人住，开发商破了产，政府收回了抵押品赎回权，整个项目成了个烂摊子。但在我们眼里，这却是一次极好的机会。

一般来说，政府部门谈一项没收财产时，他们只想早点脱手，因为他们没有能力管理它，而且这种项目常常糟得甚至没有人愿意投标。

今天，如果你去圣贝尔特看看，也会发现同样的现象。在那里，有人在石油热时期修了许多住

房。现在这些巨大的住宅区有30%～40%的空房率。开发商们已无力回天，银行也已收回赎回权。对于一个聪明的买主来说，这是个伟大的时代，因为在这里，你可以做无法想象的生意。

父亲和我投了最低的标价，政府接受了，我们以不到600万美元买下了这片两年前刚刚建成，耗资两倍于这个数目的房产。我们还同时获得了与付款额相同的，包括我们付的10万美元修膳费的财产抵押权。换句话说，我们没有用自已的一分钱便买下了这片住宅。我们所需要做的，只是去管理它。如果我们管理得并不太好，我们也能用后续的房租,很容易地补上抵押权的欠款。

这个项目的巨大规模吸引了父亲和我，因为这意味着我们可以集中很多精力而且节省时间，管理50套公寓和管理1200套公寓所花的力量几乎相等，不同的是，管理1200套时，需要一个庞大的管理阶层。

在我们谈下这个项目后，成功就取决于管理和市场推销了。我们面临的是要把房子租出去,而且要租给那些愿意住在这儿的好住户。我接管这片房产时，住在那儿的住户已经把房子毁得够呛了。许多住户是从肯德基的山丘上下来的，他们非常穷，带着七、八个孩子，几乎没有家产，也没有在住宅生活的习惯。他们拥挤在一间或两间一套的公寓里，他们的孩子很野，几乎捣毁了公寓里的一切设

施。

这些住户不想交房租，许多人甚至认为交月租是不合理的。如果逼他们，他们便逃之夭夭。为了逃房租，这些人会租一部拖车，在凌晨一、二点钟把它拖到公寓前面，带上他们所有的东西后遁入夜幕。我到不在乎他们逃跑，但我要他们先付清房租。我们的对策是组织一支“拖车监视队”，我们的巡逻队昼夜不停地监视着他们。

在除掉了坏住户后，我们重新装修了公寓来吸引好一些的住户。这需要大量的投资，完工时差不多花了80万美元，这在当时是很大的一笔钱，但却很值得花。在纽约，法律不准涨房价，即使你做了进一步装修。但在辛辛那提我们立即就可以在斯威福顿村收较高的房租。

我们所做的第一件事是投资为窗户装上美丽的白色百叶窗。这听起来没什么，可我们的百叶窗立即给冷冰冰的红砖楼房，增添了一种温暖的赏心悦目的感觉。这一点很重要，但也比想象的费钱，因为我们要为1200套公寓安上百叶窗，每一套都有8到10扇窗户。接下来，我们把每套公寓的廉价而可怕的铝门全部拆掉，换上美丽的克鲁尼尔式白色大门。

我很注意保持整个住宅区的整洁和秩序，正如我前面谈到的，我总是对清洁有个人的癖好，但我也认为这是很好的投资。例如，如果你想卖掉汽

车，先花 5 美元洗一下车，然后再上点儿油，你会发现你的车一下可以多卖 400 美元，只要我看到有人在卖一部肮脏不堪的汽车时，就知道这个人肯定是个笨蛋。让车子好看一点儿是很容易的。

在房地产生意中也没有什么不同。维护得很好的房地产，总是比维护得不好的房地产价值高得多。在过去的几年中，纽约的情形并不完全是这样，因为人们随着房地产热潮见什么买什么。但是，切不要受好年景的蒙蔽而犯错误，市场总在变化，当房地产走下坡路时，清洁程度便成为一个主要的价值标准。

我们给走廊上了油漆，给地板上了色抛了光。我们把空闲的公寓打扫得一尘不染，并且美化了环境。我们还在报纸上刊登了美丽的广告，那时还没有多少人登房地产的广告。人们纷纷赶来证实我们的话是否真实，对我们赞扬的话一传十，十传百。一年之内，所有的楼房都 100%地租了出去。

在这过程中，我们换掉了半打不同的项目经理后才找到了我们想要的人。有的经理人很老实，但却很笨，其中包括一位一丝不苟地亲自为公寓刷漆的先生；另一些人很聪明，但对管理却一无所知。值得庆幸的是，我们很快地将他们淘汰掉了，因为我喜欢对人很快做出判断。

最后，我们找到了一位神奇的人，我管这人叫伊尔文，伊尔文当时 65 岁，的确是个人物，是我

所遇到的最能言善辩的演说家了。但他除了口齿伶俐，为人狡猾外，还是一位难得的经理。伊尔文这种人每天工作 1 小时，可能比大多数经理干 12 小时还有效。我从他那儿悟出一个道理：你花了多少小时干工作并不是主要的，主要的是在你工作的时候完成了什么。

伊尔文身上存在的问题是他并不是世界上最值得信赖的人。我从认识他的第一天起就怀疑这一点，后来，我试图为他做担保，这时，我的直觉被证实了。我的保险代理人做了一番调查后给我打电话说："唐纳德，你是不是在开玩笑，这小子是个骗子。"原来，伊尔文有过各种行骗和欺诈的行为，经常有法律上的麻烦。

我的哲学一直是，如果你抓到一个小偷，你一定要严惩他，那怕这要多花 10 倍于他所偷的钱。偷窃是最坏的行为。但对伊尔文我却进退两难，他比我能找到的任何忠实的经理都能干得多，而且如果让他负责的话，他手下的任何人都不敢偷东西。这就意味着我只需把眼光盯住他。过去我常常和伊尔文开玩笑，我说："我们付你 5 万美元年薪，外加你能偷到的所有东西。"这种玩笑常使他十分窘迫。

如果我能当场抓住伊尔文，我会马上把他开除。但我从来没抓到过。我估计他每年至少再偷 5 万美元。即使这样，我也算是幸运的了。

我举一个伊尔文如何工作的例子。他是矮矮

的，胖胖的、秃顶、戴付厚厚的眼镜，拳头象甜面包一样，一辈子除了笔以外，从未举起任何东西，在形象上，他没有任何长处，然而他有一张令人难以置信的嘴。

象我前面说到的那样，在那些年代，我们有许多住户不习惯交房租。有时候，伊尔文不得不自己出去收房租，他会按按门铃，当有人开门时，他会勃然大怒，然后，使用书上有案可查的所有条条来威胁。这完全是场表演，但非常有效，使得这些人一般都乖乖地当场补齐了租金。

一天，伊尔文正在巡回收租，他敲了一扇门后，一个10岁的小女孩出来开门，伊尔文说:“去告诉你爸爸来交房租,否则我要把他的屁股打烂。”他一直这样骂下去，直到女孩的母亲闻声出来，没想到，她是个非常漂亮的女人。

伊尔文一见女人就腿软，特别是面对如此出众的女人。伊尔文马上换了付模样，向她大献殷勤，他邀请她吃晚饭。这个女人的丈夫不是卡车司机就是建筑工人，她大概从未与伊尔文这种人打过交道，所以，不知道该怎么对付他。但是，这女人绝没有对伊尔文发生兴趣，最后，他只好作罢，悻悻而去。

大约一小时后，伊尔文和我正坐在他的办公室里，一个彪形大汉，可能有240磅重的怪物冲了进来，由于伊尔文当着他女儿的面骂了他，他正气得

发疯，他要掐死伊尔文，以此报复他想勾引他妻子的举动。这家伙的两眼充满杀气。

我原以为伊尔文会拔想就跑，相反，伊尔文却开始用语言攻击这人，他又叫又跳，并用拳头在他面前挥舞着，"你给我滚出这间办公室！"他说："我要宰了你，我要毁了你，这付拳头是毁灭性的武器，它们在警察局登过记。"

我永远也不会忘记这家伙是怎样看着伊尔文说话的样子："你到外面去，我跟你拚了。"我暗想：伊尔文这回要倒霉了。但伊尔文却似乎并不这样想。"我可以随时与你决斗。"他说："但对我来说，打架是违法的。"

如果你看到伊尔文的手就马上会明白，它一点儿也不象登记过的武器。但伊尔文很象训狮员。人们一定见到过这些人，体重大概 150 磅，他们轻松地走进笼子里，笼子里一只雄伟的 800 磅的狮子正在踱来踱去。如果那野兽感到你的软弱和害怕，它会在一秒钟内撕碎训兽员。但是训兽员打着响鞭，威严地走过去，令人惊奇的是，狮子却乖乖地听他的话。伊尔文对这个大汉也是用这个办法，他的鞭子便是他的嘴。

这家伙仍然怒气冲冲，最后离开了办公室。伊尔文用训兽员的方式救了自己的命，这给我留下了一个生动的印象。不要被对方吓倒，要稳住阵脚，挺直腰杆，不管发生了什么事，要面对现实。

至于斯威福顿村，当伊尔文把它管好后，我在那儿花的时间越来越少，辛辛那提不再需要我了。所以我减少了对斯威福顿村的访问，开始时一星期一次，后来一个月一次。

我很早就和一位新来斯威福顿村的住户交上了朋友。他是犹太人，一个老头儿，曾在波兰集中营呆过。他到美国后做了屠夫，后来买下了个肉店，我认识他时，他已买了大约 14 个肉店。他和他妻子租下了两套公寓并把它们并在一起，装饰得十分讲究，他们在那儿住的很愉快。我很尊重这个人，因为他是从底层一点点儿干上来的，他能发展到这样的规模说明他确实是个幸存者。

我们买下这块地方几年后的一天，我正在巡视时，遇见了这位朋友。“你过得怎么样？感觉怎么样?”我问他。他说:“好！好!”但是，突然他把我拉到一边小声对我说:“唐纳德，你是我的朋友，我得告诉你，卖掉这地方。”我说:“为什么?”

“因为这地方已经变得很糟糕了，不是这些楼房，而是这一地区。这地方到处都是坏人，他们想掐断你的喉咙，然后若无其事地走开，我是在说那些喜欢掐断别人喉咙的人。”这是他的原话，我永远也忘不了。

我对我所尊敬的人的话，向来是十分看重的。这次又是直觉而不是市场研究在起作用。我在辛辛那提多花了两天时间，各处跑了跑。我看到许多潜

在的麻烦，邻居间的关系变得很紧张。

我传出话要卖掉这地方，几乎马上就有响应。我们已经把斯威福顿村搞得相当好了，我们的债务与这一设施的规模相比已经很小了。而我们的租金总额已达到一年 70 万美元。但是把它卖掉是我们干得非常漂亮的一件事。

买家是"谨慎房地产投资信托公司"。这种公司是以股东集资形式投资房产业的企业。那时，房地产的生意正处在红火的年代，生意成交又快又多。银行对任何房地产公司都给予贷款。所剩的只有一个问题，就是许多房地产公司的人既无知又没能力。我把这些人叫做冤大头。这些人可以把钱扔到波多黎哥连去都不去看一眼，最后，他们发现他们认为已经买下的楼房还没开工呢。

"谨慎"公司派了个人来视察并评估这个项目是否值得买。这孩子和我差不多大，但他看上去象个孩子。坦白地说，我很吃惊，他们竟然把这样一项重大决策交给了他。

结果，他最想做的事情是到外面吃午饭。他听说辛辛那提市里有个叫梅松尼特的餐馆，人们说它是美国最好的五家餐馆之一。他非常想到那儿吃饭，当他电话通知我他要来时，他要我给他订午餐，我说没问题。

他的航班晚了一点儿，我到中午接到他，然后带他看了一下斯威福顿村，看了我们的成绩。那

时，我们仍有百分之百的开房率。除此之外，他不想再问其它什么更多的问题，他急于要去梅松尼特。从斯威福顿村到那儿大约用了半小时，结果，我们这顿午饭花了3个小时，这和我的一般工作方式正好相反。如果我只有一天巡察象斯威福顿村这种大型项目时，我一定随便吃顿饭，省下更多时间尽可能多地了解我要买的货色。

吃完午饭后，已接近4点了，我不得不送他上飞机，他酒足饭饱，得意洋洋地回到纽约，并大力促成这笔生意。他告诉他的老板们这一地区生意很好，斯威福顿村是个了不起的生意。他们批准了他的方案。价格是1200万美元，或者说我们赚了大约600万美元的利润。这对一项短期投资来说是一个巨大的收益。

下一步，我们签了个合同。那时，许多住户租期到后不打算再租了，我们在销售合同中订了一条：合同条款的含义指在合同签定时，而不包括合同执行完毕时。这是一种典型的要求，换句话说，我们愿意表明在合同签定时，住宅区的开房率在100%，而我们不愿在合同执行完毕时，即三四个月后做出同样的保证。

我坚持列入合同的另一条款是他必须保证履行合同，否则要付大笔罚款。这一点也是很不寻常的，因为几乎所有买卖，买家只应付10%的预定金，如买家不履行合同，预定金便是买家的违约罚

金。

坦白地说，“谨慎”公司的人们应该更谨慎一些。正如我所说，房地产生意那时正热得烫手，他们只发愁买卖做得不够快。当然“欲速则不达”，匆忙行事总是要付出代价的。在我们合同执行完毕的那天，住宅区出现了成打的空闲公寓。

第四章

进军曼哈顿

1968 年，我从华尔教学院毕业后就盯上了曼哈顿。但那时市场太热，价格高昂，我无法找到一块能买得起的好地。父亲一生干得很出色，但他不认为应该给子女们留下大笔资产。我大学毕业时，拥有的净资产大约为 20 万美元，多数都压在布鲁克林区和昆士区，所以，我得等待。上班时，我帮父亲管理他的产业，下班后就尽量在曼哈顿多下功夫。

1971 年机会终于来了，那时我刚租了一套曼哈顿公寓，在第三大道和第七大街之间的一所楼房里，因为它正好接近楼房的顶部，所以我把它戏称为“小阁楼”。我试图把它隔成小间，好让它显得宽大一些，但不管怎么努力，它仍然是肮脏而黑暗的小公寓。即使这样，我还是喜爱它。我搬进那所公寓的心情比 15 年后搬进位于第五大道和第五十七大街之间，俯瞰中心公园的特朗普之塔的顶部公寓时更为激动。

我是在昆士区长大的孩子，工作在布鲁克林区，突然在上东侧区有了一套公寓，我的心情是可想而知的。

重要的是，这次搬家使我对曼哈顿有了更加深入的了解。我开始用房地产商的、而不是旅游者或生意人的身份逛大街，渐渐熟悉了这里所有好的地产。我不再是个市郊的孩子，我变成了城里人。我自认有了世界上最好的资本：年轻、有精力，并住在曼哈顿。尽管我仍要回到布鲁克林区上班。

我做的第一件事就是加入李氏夜总会，它是当时最热门的夜总会，位于东五十四街区，其成员包括世界上一些最成功的男人和最漂亮的女人。

我永远也不会忘记是怎样成为会员的。一天，我给李氏俱乐部打了个电话，“我叫唐纳德·特朗普，想加入你们夜总会。”电话那头的家伙笑了笑说：“你开什么玩笑。”当然，没人听说过我的名字。第二天，我想出另一个主意。我又打了个电话对那家伙说：“听着，可以给我一份夜总会成员名单吗？我可能认识一些成员。”他说：“对不起，我们不能提供服务。”然后，他挂断了电话。

第三天，我又打了个电话，“我要找夜总会主席，要送给他一些东西。”不知为什么，这家伙把主席的名字和他的办公室电话告诉了我，我马上给他打了个电话。在自我介绍了一番后，我很有礼貌地说：“我叫唐纳德·特朗普，我希望参加李氏夜总

会。”他说:“你在夜总会里有朋友或家庭成员吗:?”我说:“没有，我谁也不认识。”

“那么，你有什么理由认为你能得到批准呢?”他问，我列举了许多理由，最后，这家伙对我说:“告诉你怎么办，听起来你象是个好小伙子，也许吸收一些年轻会员有一定好处，所以，咱们干嘛不在‘二十一’酒吧喝一杯呢?”

第二天晚上，我们一起喝酒，其实我不喝酒，也不善于坐下来长谈。我的客人恰恰相反，他非常能喝，还带了位旗鼓相当的酒友。他们喝了两个小时的酒，我却滴酒未沾。最后，我忍不住了，“听着，朋友，我能送你们回家吗?”他们却说:“不！让我们再干一杯。”

我不习惯这种生活方式，我有一位古板得象石头一样的父亲，坦率而稳健。他每天晚上7点钟回家，晚饭后看报，看新闻总是老一套。我和父亲一样顽石一块。面对这样一种完全不同的生活方式，我怀疑是不是曼哈顿的每一位成功者都是个酒鬼。如果这是真的，我盘算自己将有一个很大的优势。

大约10点钟，这俩人喝够了，我则实实在在地把他们背了回家。两星期以后，我一直未得到这位主席的消息。我给他打了个电话，结果，他甚至记不起我是谁了。我不得不把整个事情又从头做到尾，又回到“二十一”酒吧。不过这次他没有多喝，他同意我成为会员。结果，不论是从社交还是生意

方面，都证明这是一个有利的举动。

在李氏夜总会我遇见了不少非常成功和富有的男人。表面上看，我每晚都过得十分愉快，其实我在工作。我在学习纽约这个舞台是怎样运转的，在观察最终将会与我相遇在生意场上的对手。我还结识了许多有钱人，特别是欧洲人和南美人，他们后来在特朗普之塔和特朗普派克大厦买下了最昂贵的公寓。

我第一次遇见劳尔·康恩也是在李氏夜总会，我知道他很有名气，也知道他是个不畏战斗的勇士。一天晚上，我发现他刚好与我坐在同一张桌旁，有人给我们做了介绍。谈了一会之后，我开始向他发起了挑战，我说："我不喜欢律师。我认为他们所做的不过是耽误功夫。他们给你的所有回答都'不'，而且他们总是设法调解而不是斗争。"他表示同意我的观点。我很高兴，所以我接着说："我可不是这种人，我宁可斗争而不屈服，因为，只要屈服一回，人们马上就会把你看成胆小鬼。"

我看出他被我的话吸引住了，但他还摸不清我的意思，于是他问："这只是关于学术性的讨论吗？"

我说："不是，跟学术一点儿关系也没有。事情是这样的，政府刚刚发起了一场对我们公司和其它许多公司的起诉，说根据民权法，我们在一些房地产开发项目中歧视黑人。"我向他讲述了那天我和父亲花了一个下午时间与华尔街一家很有名的律师的

谈话，他们劝我们调解此事。大多数生意人在受到政府指控时，都是这样做的，因为他们不想造成坏的影响，即使可以击败一项错误的指控。

我们想要的是肯定能付得起房租的住户，能保持清洁，整齐和良好邻里关系的住户，能达到我们提出的关于收入比房租至少高 5 倍的要求。所以，我对劳尔说："你认为我们应该怎么办?"

他说："我的意见是让他们见鬼去，和他们在法庭上相见，让他们证明你歧视了黑人，这一点他们似乎很难做到，因为你已经吸收了黑人住户。"他还告诉我"我认为你没有义务向不符合条件的人出租房屋，不管是黑人还是白人，而政府无权干涉你的生意。"

我当即决定劳尔·康恩是处理这个案子的最合适的人选，尽管那时我还是个无名小辈。但他喜欢战斗，因此他接下了这个案子。

我们一起去了法庭，对指控进行了反驳。最后，政府拿不出证据，我们做了一点点让步，被宣告无罪。我们同意在当地的报纸上做一段机会均等的广告。案子就这样结束了。

总之，我搬到曼哈顿后认识了许多人，了解了很多房地产状况，但仍然没有找到一处能以我认为合适的价格买下的地方。然而，到了 1973 年，曼哈顿的状况突然间变得很糟糕。我一向认为这个市场会凉下来、因为任何事情都是循环发展的、房地

产也不例外，但我没有预料到事情会糟到这步田地。许多因素交织在一起。首先，联邦政府宣布暂停对房屋建筑的补贴，政府一向对这项补贴很慷慨，特别是对城市建筑。与此同时，利率开始上升，在利率多年来一直稳固的情况下，人们很容易忘掉它还可浮动。其次，通货膨涨的突然爆发使事情变得更加糟糕，特别是人们很敏感的建筑材料，似乎总是在其它物品的价格上涨之前首当其冲。

那时最大的问题还是市政府本身。市政府的负债水平已上升到使每个人都心惊肉跳的程度。人们竟然开始谈论城市要破产。恐慌引起更大的恐慌。不久，纽约市已面临信任危机。人们失去了对市政府的相信。

环境已不适于新的房地产开发了。在 1973 年的头 9 个月里，市政府批准在 5 个郊区兴建 15000 套新公寓和独家住宅。在 1974 年的头 9 个月里，这个数字下降到 6000 套。

我也担心纽约市的未来，但不能说这种担心使我食不甘昧。我基本上是个乐观主义者，而且坦白地说，我认为纽约市的麻烦给我创造了一个良好的机会，因为我是在昆士区长大的，我几乎盲目地相信，曼哈顿永远是最好的住宅区，是世界的中心。

一直使我感到振奋不已的地产之一，是胡德森河旁大面积的废弃的火车停车场。这块地从第五十九大街一直延伸至第七十二大街。每次沿着西区高

速公路开车时，我都发觉我在梦想可以在这块土地上建造什么。

我相信用低价买下一块好地皮在任何时候都不会有什么损失。那时，西区的许多地方都被人们认为太危险，不适合居住。每条小街道上都有慈善机构办的旅店，每个公园里都有毒品贩子。我记得《纽约时报》刊登过长篇连载文章，描述西区中心公园和哥伦比亚大道与第八十四大街之间的混乱局面。

即使这样，用不着很久就能看出，一切都可以轻而易举地改变，即使在象西八十四街这种混乱的小巷里，离中心公园几步之隔，也有用褐色石块盖的典雅而古老的楼房。在大道两旁，特别是中心公园西部和河滨车道旁，座落着美丽而古老的楼房，楼房里有宽畅的公寓和迷人的窗景。人们会发现其价值只不过是个时间问题。

1973 年夏天的一天，我在报纸上读到一篇关于宾州中心铁路公司的报道。这个公司被列在一个长长的破产企业名单之中。这篇报道特别注明宾州铁路公司为股东们已雇用了一个由名叫维克多·帕尔米里的人领导的公司出卖铁路的面定资产，这些固定资产包括西六十街和西三十街的那些废弃的停车场、根据维克多与宾州中心铁路公司达成的协议，他的公司每找到一块固定资产的买家，他便从销售额中提取一个百分比。

我从未听过维克多·帕尔米里这个人，但我马上意识到要认识这个人。我打电话找到他的代表，说:“喂，我叫唐纳德·特朗普，我想买六十街区那块地。”最简单的方式往往是最有效的方式。

我认为他们喜欢我的坦率和认真。我那时什么工程也没干过，但我愿意做那些比我条件好的人连想都不愿想的事情。

我去见维克多，我们一开始就建立起很好的关系。他为人平和，很有吸引力，是一个看起来象上层人物的意大利人。我告诉他六十街区是个多么糟的地方，住宅区和整个城市都在倒霉，我真是发疯了，竟然对这块地感起兴趣来。

如果你要买件东西，最好是先说服卖主，就是他们的货色并不值多少钱。

我告诉维克多的第二件事是要为这样一大片未开发的土地争取政府的各种批文是多么的不容易。我说地区委员会强烈反对任何开发，同时与市计委和预算委员会打交道将会无止无休。

我做的第三件事，也可能是最重要的事，便是向维克多和他的人推销我自己。我没有什么经验或成绩值得夸耀，我告诉他我有的是极大的干劲和很认真的态度。

维克多喜欢拿人打赌，他决定拿我碰碰运气。他最后建议我不仅开发六十街区，同时，也开发三十四街区。说实话，我可能把自己吹得有点儿过

商。但我没有其它选择。那时，我27岁。从来没有在曼哈顿建造过任何东西。父亲也没有过。虽然维克多很喜欢我，但我认为，如果他不相信我们公司很大，很有实力。他是不会选择我的。在我遇到维克多时，我们公司还没有一个正式的名称，所以我管它叫特朗普组织。然而，"组织"这个词使我的公司听起来似乎很大。几乎没有人知道特朗普组织是在布鲁克林区大道的几间小办公室里活动的。

我做的另一项宣传，是我们与政治家的关系，例如象阿伯拉罕·比姆，他刚刚在1973年11月被选为纽约市市长。我父亲与他曾在民主俱乐部一起呆过，也相互认识。象所有房地产开发商一样，父母和我给比姆和其他政治家们也捐过钱。对一个纽约的开发商来说，向政治家捐钱是很普通很正常的做法。事实上，我常常感到也许正因为我们认识比姆，所以他有意回避我们，以躲避他对我们的嫌疑。

相反，在比姆的4年任期内，为争取把西三十四街区作为会议中心，我花费了很多时间。这是目前纽约最好的地段，最后，我们把纽约所有有名望的商人都争取过来了。但是，直到比姆离任几周前，他从未公开对这一地段表示过支持意见，也没有正式批准这个项目。最后选择我们的地段作为会议中心的，是1978年当选的新任市长埃德·科克。据我目前所知，没有人认为唐纳德·特朗普和

埃德·科克是亲密的私人朋友。但我们之间的关系比传说中的好得多。

由于一开始与维克多建立了良好的关系，使我能在实际上与他合作，而不是简单地作为另一个买家。事情的发展简单得让我无法相信。例如：根据我们签定的协议，在获得开工批文，和负责宾州中心铁路公司破产案的法院的同意，以及其他一切条件前，我不需投任何资，但具有独家购买六十和三十四街区车场地段的权力。宾州中心铁路公司甚至同意付给我土地开发费。这简直令人不可思议，卖家竟然向买家付费。但是当时的情况是，在那种没人想建造任何东西，整个城市正走向死亡的年代，在今天听起来是笔很愚蠢的生意，在那时却是极不相同的。

维克多同时帮我在报界树立信誉。当《勃兰斯报》的记者们问他，为什么选择了特朗普而不是其他人时，他说："这些土地不过是蕴藏着巨大危险的黑洞。我们与所有对这些土地感兴趣的人都谈过话，谁也没有表现出足够的干劲、实力和想象力。直到这位青年人的到来，他简直是十九世纪鼓动家的重现。他超越了现实生活"。

有一次，正当我在报界鼓吹我的计划，但实际上毫无进展时，一个纽约的大房地产商人告诉我的一位好朋友："特朗普说了一大堆废话，但是砖头和灰浆在哪儿呢？"

我记得听到这话后感到很生气，我与这家伙至少一年多没说过话。但回想起来，我知道他是对的，所有这一切都可能是一场过眼烟云。如果我没有成功地实现第一期工程中的一个项目，如果我没有说服市府选择我的西三十四街区作为会议中心，然后开发格兰德饭店工程，我今天可能又回到布鲁克林区收房租去了，我在完成第一期工程项目时克服了许多困难。

1974 年 7 月 29 日，我们宣布特朗普组织已经取得了宾州中心铁路公司的两块河滨土地的购买权，即西五十九街至西七十二街和西三十四街至西三十九街，价格为 6200 万美元。没有预付款，《纽约时报》用头版报道了这件事。

我最初的想法是在这些地方盖中档楼房，以今天看来便宜得几乎可笑的价格出租，每套 110 美元到 125 美元。这在当时已经有点儿高了。我计划从米歇尔—拉玛计划中争取资金，市政府通过这个计划向开发商们提供长期低息有抵押贷款以及减税政策。这项计划的发起旨在鼓励发展中档楼房。

在我们宣布的前一月，我和维克多以及他的一些助手与阿伯拉罕·比姆见面，向他汇报我们的开发计划，虽然他口头鼓励，但从我们公开了我们的计划后，在市府各部门包括市计委、预算委员会和当地居民委员会表态之前，他一直拒绝表明立场。他是个政客，在他没看清风向时，他是不会站到任

何人一边的。

我刚宣布我的计划，其他参加火车停车场的投标者突然如梦方醒。例如：和我一起开发布鲁克林区斯达莱特城房产项目的斯达莱特房屋建筑公司开价 1.5 亿美元，条件是要在贷款、市府批文等等一一切条件落实后。从表面上看，他们的标价比我们的高得多。

我是一个爱争强好胜的人，我在法律允许的情况下会不惜一切手段争取胜利。有时候，做生意需要藐视对手，在这件事上，我恰巧坚信斯达莱特公司的投标是不合法的，该公司即使中了标，也永远不会把合同实施到底，不能成功地开发这片土地。事实上，任何人都可以对任何项目投标，特别是当附带各种条件时，我的投标也可以说是这么回事，但到那时，我已经花费了足够的时间和精力说服了维克多的人，使他们相信我是很认真很努力的。

最后，我说服了维克多本人，使他相信与其听信斯达莱特的小传单，倒不如坚持我的 6200 万。

具有讽刺意味的是，在我打败竞争对手并宣布对这块地的开发计划后的不到一年里，纽约市的经济状况急剧恶化。

1975 年 2 月，负责出售债券以资助公共住房建筑的，由政府办的城市发展公司对发放的 1 亿多美元债券延期兑现。

1975 年 9 月，政府宣布在今后 5 年内也暂停

对中、低档房屋的资助，包括一大批已获初步批准的城市建筑项目。

每天早晨起床后，都会看到市政府财政危机的头条新闻。但这些都没有使我对城市的未来产生畏惧。当事情已经明朗，我已不可能获建房补贴时，我决定尝试一种新的策略。

我一直在想西三十四街区的那块地是建造会议中心的理想地方。问题是几乎每个人都有自己的想法。市府在许多著名的当地商人的支持下，已经花了3年时间考察研究第四十四街区沿胡德森河的另一块地皮作为会议中心用地。仅规划一项，市府承认，已用去1300万美元，但我认识的人告诉我这个数字实际上已接近3000万美元。

然后，就在市府表示对新建项目将不再资助的几个星期前，比姆宣布市府对第四十四街区的发展项目也停止一切支出。我立即雇用了一位有才能的，专门处理开发区案子的律师沙米尔·林登鲍姆，在我雇他之前，他一直负责第四十四街区的开发工作。

为协助会议中心项目，我雇用的另一个人是位很有献身精神的女人路易丝·格娜，她具有特殊的政治关系。路易丝在雨果·卡利1974年竞选州长时，曾为他担任过财务总管。开始时，她为我工作实际上不取报酬。后来，她成为我们公司的一位高级主管。

但是，在我正组织一支队伍为我的地皮大作宣传的同时，市府和联帮政府仍在策划他们的方案，就是将会议中心放在曼哈顿西部与世界贸易中心相对的巴特利公园城。我认为这两块地，也就是西四十四街和巴特利公园城都不是明智的选择。我的地皮则是好的选择，我想在公众面前发起一次战斗。但那时我是个无名小卒，如果我想让我的地皮引起别人的注意并取得别人的支持，我必须先塑造自己的形象。

我决定召开我的第一次记者招待会。路易丝和一位纽约公共关系经理罗宾斯坦帮助我取得儿位有权势的人物的支持，包括联邦政府参议院多数党领导人曼菲尔德·奥林斯坦，和在纽约政界极有势力的劳工谈判代表特奥多尔·卡尔。奥林斯坦在记者招待会上讲了一句话："把新的会议中心建在巴特利公园，就象把一座夜总会建在墓地里一样。"我们拉起了一幅巨大的横幅，上面写道："让第三十四街区创造奇迹"我在成群的记者面前宣布，我可以用1.1亿美元或不到1.5亿美元建造会议中心，比市府对第四十四街区的预算要少。

这次招待会使人们对我刮目相看，甚至报界也开始注意我了。但是，政治家们却很少有赞同的表态。我第一次，但不是最后一次发现，政治家们对花多少钱并不感兴趣。这不是他们的钱。

在宣传我的地皮的过程中，不管到哪儿，我要

指出的第一点总是建造一座会议中心是多么重要。但许多人却在说，考虑到纽约市的财政危机，最好的解决办法是，干脆甩掉这个想法。

在我看来，这只不过是老式的近视在作怪。例如，在销售额下降时，大多数公司都要削减其广告开支。但是，在人们不买你的产品时，才是你最需要广告的时候。我基本上是基于这种观点来谈会议中心问题的，建造一个会议中心是重振纽约雄风的关键，这最终会使其经济步人正轨。

对每一个愿意听我讲话的人，我都反复强调我的地皮是多么好，而另外两块地皮是多么糟糕。我说在第四十四街区，会议中心不得不建在水面平台上，这将加大成本，增加问题，当然还要耽误时间。我说第四十四街区地域狭窄，没有扩展余地，同时，由于它修在水面上，你不得不穿过摇摇欲坠的西区高速公路才能到达那里。最后，我打出一张王牌，指出在第四十四街区建造任何建筑都需要一种叫做非通航许可证。我很快就成为非通航许可证的专家，这是在某些水路上修建建筑物所需要的一种联邦政府批准书，而得到这种批准书，则需要众议院颁布法令。

对巴特利公园地段我也同样不留情面。这块地在城市南端，地点更让人啼笑皆非。我指出这块地离城市中心多么远，离饭店和娱乐场所也很远，公共交通很不方便。我还援引了一项政府调查报告，

这一报告的结论中指出在巴特利公园城修建会议中心，需要重建西区高建公路并需增建2000套新的饭店客房。

最重要的是我谈到我在西三十四街区的地皮是多么好。这块地紧靠高速公路的东边，这意味着交通十分便利。它比另两块地更靠近地铁和公共汽车站。我强调在我的地皮上建造会议中心更便宜，因为住户不需要搬迁。同时，我的地皮如此之大，将来扩建的余地也很大。当市议员罗伯特·瓦格纳带领着一个研究生班进行了一次调查，并把我的地点列为最佳时，我马上命名它为瓦格纳报告。

不久，除了少数绝对关键的人的支持外，我已作好了一切准备。埃伯·比姆列在这一名单的首位。在他放弃西四十四街区后，便转而支持巴特利公园城，而且，不管我列举了我的地皮有多少优点，他都不动心。另一个主要对手是比姆手下的一位付市长约翰·茹科蒂。他开始到处散布关于我的地皮的坏话。我相信其原因是他不愿意承认他为一块在一开始就毫无意义的地皮上花费了他几年的生命和公众数百万美元。我在公众场合也是完完全全讲这话。我谴责他自私自利，心胸狭隘，他气得恼羞成怒。这场战斗引起了新闻界的关注。最后，我认为对我的地皮是有利的。这成为宣传我的地皮的另一种方法。

最后，我们击败了所有对手取得了胜利。我们

从未放松努力，反对派慢慢开始瓦解。1977 年，比姆任命了一个委员会研究这几块地皮，这个委员会做出结论，我们的确具有最好的地皮。在这一基础上，比姆终于在年终离任的前夕，向我们表示支持，虽然并没有签署任何文件。

1978 年 1 月，埃德·科克当选为市长并决定作自己的研究。我想这下我们又得从头做起了。但事情进行得很快，我们的地皮又一次领先。最后，在 1978 年 4 月，市府和联邦政府宣布他们已经买下第三十四街区并在那里建造会议中心。这对我来说是一个胜利，但更多的是声誉上而不是经济上的胜利。跟我投入的时间相比，我的利润与我付出的心血相差甚远。

在我与宾州中心铁路公司的买卖达成协议后，除市府与宾州中心铁路公司谈妥的 1200 万美元地价外，我得到 83.3 万美元作为补偿。最后，我提出如果市府同意用我家的姓氏命名会议中心，我将放弃我的全部收入。为做这笔生意，我已受到人们的批评，但我没有什么可道歉的。如果没有特朗普家族的努力，纽约今天是不会有一个新的会议中心的。

有意思的是，虽然我在第三十四街区耗费了如此多的时间和精力，但我从未想过把它与第六十街区相比，与开发第六十街区相比，它显得微不足道。开发第六十街区比宣传第三十四街区更困难，

当地居民的反对更强烈，规划更复杂，银行对在一个濒临破产边缘的城市里修建住宅区的项目极为谨慎。

1979年，我很不情愿地废弃掉我对第六十街区的开发权，以使我能全力做其它似乎见效更快的项目。

第一个生意恰好又是和帕尔米里及宾州中心铁路相遇：购买科莫多饭店。

第五章

格兰德饭店:重振四十二大街

正当我试图在西区那两块土地上做些事情的同时，我和帕尔米里以及他手下的人的关系越来越密切。1974 年下半年的一天，我在帕尔米里的办公室对他半开玩笑地说:“喂，现在我已经有这两块地的优先购买权了，宾州中心铁路还有什么其它的地方我可以不花钱就买下来呢?”“我们还有几座你可能感兴趣的饭店”帕尔米里说。

原来，宾州中心铁路公司在市中心拥有几座饭店，它们相隔几条街，有巴子蒂摩饭店、巴德饭店、罗斯饭店和科莫多饭店。前面三座饭店至少还算成功，这意味着买下它们将要花费很多钱。唯一真正遇到麻烦的是科莫多饭店，几年来，这家饭店一直在亏损并拖欠税款。

这是帕尔米里给我提供的最好的信息，我很快便判断出位于纽约市中心四十二大街和派克大道，毗邻大中央车站的科莫多饭店从发展的角度看，具有这 4 座饭店中最为优越的地理位置。

我仍记得在帕尔米里告诉我的当天，我步行去看科莫多饭店的情景。这家饭店和周围的建筑都令人吃惊的破旧不堪。饭店的外墙极为肮脏，前厅脏乱得象个福利旅馆。一层楼有个低级市场，前厅两侧排着一些破旧的柜台，这真是个令人沮丧的景象。

但是，当我走近这家饭店时，一种奇特的情景吸引了我。当时大概是上午9时，成千名穿着考究，来自康纳克蒂科特大街和威斯特大街之间的乘客从地铁车站涌出来。纽约市当时正处于破产的边缘，但我看到的却是一块风水宝地。成千上万的有钱人每天都将从这里经过，除非这个城市真的死去。问题在于饭店而不在于环境。如果我能够改变科莫多饭店的状况，我敢肯定它能引起康动，仅地利就可保证它的成功。

回去后我告诉帕尔米里我对买下科莫多饭店感兴趣，他很高兴。因为所有人都认为这家饭店是个赔钱货。我也找到父亲告诉他我有机会买下这家位于市中心的饭店。开始时，他不相信我说的是真话。后来，他告诉一个记者，说他对我的康法的第一个反应是："在这种甚至克莱斯勒大厦都有可能被银行没收的时候，购买科莫多饭店无异于在塔坦尼克号上抢座位。"

我并不天真。我看到潜在的成功，也看到了可能的失败，我可以预见一记漂亮的全垒打，但也知

道失败可以把我埋葬掉。从为科莫多项目工作的第一天起，我就努力把风险降到最低，就财务方面来说，我成功了。但是，当时间一天天地过去时，事情变得越来越复杂和困难。我不断投入更多的精力，但出于与金钱无关的种种原因，风险不断出现。我可以事先说些大话，但必须拿出实际成果来，向房地产界，向报界，向我的父亲表明我能够实现我的预言。

科莫多饭店是个很棘手的项目，比我原先想象的难得多。首先，我得要让帕尔米里的人相信，我是这家饭店最好的买家。同时，得在我做这笔生意前说服一家有经验的饭店企业和我一起干，只有这样我才能获得更多的信用以让银行慷慨解囊。而且，即使是一家大企业也还不够，我还得尽力说服市府官员们，让他们相信为了他们的利益，应该给我一个史无前例的税收优惠待遇。我知道，在银行对条件很好的项目都不愿出钱的时候，这种优惠能使我理直气壮地向银行证实为这家饭店花钱是值得的。

有意思的是，纽约市令人绝望的形势成了我最大的武器。对帕尔米里我可以说；对于一个处在快死掉的城市和腐臭的环境中的赔钱饭店，我是唯一考虑买下它的主顾；对银行，我可以指出他们有义务资助新的发展项目，以帮助纽约重新站立起来；对政府官员们我可以合理合法地争辩说，作为大幅

度地削减税收的回报，我可以创造成千个新的建筑和服务的就业机会，以帮助挽救周围的环境，并且最终将和市府分享饭店的利润。

1974 年晚秋，我开始和帕尔米里认真地讨论这笔生意。八、九个月前，宾州中心铁路公司对改造科莫多饭店投了 200 万美元；这相当于为一个刚刚发生惨重车祸的汽车打一层蜡的钱。即使在改造后，宾州中心铁路公司仍预计在 1974 年度会出现严重亏损，这还不包括饭店已拖欠的 600 万税款，科莫多饭店是一个可怕的金钱黑洞。

在很短的时间内，我们拟定了这笔生意的基本程式。简单地说，我有权以 1000 万美元的价格买下这家饭店，条件是我能获得税收的优惠，贷款和一个饭店公司合伙人。换句话说，在我购买它之前，要先完成所有其它步骤。同时，我要付 25 万美元以获得独家购买权，这笔钱是不可撤回的。现在的问题是，对这种效益遥遥无期的生意，就是 25 万美元我也不想付。1974 年时，25 万美元对我来说是一个很大的数目，所以我尽量拖延时间。合同写完后，我要我的律师找出许多小的法律问题争论不休。与此同时，我开始努力完成这笔生意的其它工程。

首先需要的是一个的确不同凡响的设计，一个使人感到激动的设计。我约了一个叫德尔·斯科特的青年设计家见面。我们于星期五晚上在马克赛梅

树餐厅见了面，我马上就喜欢上了德尔的热情。当我讲了自己的想法后，他马上在一张菜单上开始画草图。

我告诉德尔，关键在于要创造一种看起来全新的建筑，我相信科莫多饭店正在死去的原因一半儿是由于它看上去是那么沉闷，那么幽暗，那么肮脏。从一开始我就想在它砖墙的外面，直接建一层新的皮肤——青铜，当然取决于是否能够比较经济地完成，不然就用玻璃。我想要一种光滑的，现代的外观，一种闪光的，令人激动的东西，使人能停下来注意到它的效果。很明显，德尔懂我的意思。

吃完饭后，我带德尔和另一位朋友回到我的公寓，就是那所第三大街的小房子。我问他对我的家俱感觉如何，有些人只会说："好很了，棒很了。"但德尔没有那么做。"东西太多了。"他一边说一边开始挪动家俱，甚至把几件家俱推到走廊里面。当他弄完时，房间看起来大多了。我很喜欢这一点。

我雇用了德尔，付钱给他让他画出草图，以便向市府和银行做介绍，我告诉他要让人们感到我们的设计花了很大的本钱和精力，一次好的介绍，意义是十分深远的。

1975 年，我们差不多完成了设计图。然面，到了 4 月中的一天傍晚，德尔来电话说他被他的公司解雇了。这家名叫康·杰克斯——海尔玛特的公司是工程建筑公司。我不想耽误我的项目，我需要

一家大公司的实力和名望来完成我这种大规模的工程。我以为德尔得花上一段时间才能找到一家新的公司，但他很快就在一家叫德律森伙伴的公司入了伙，这样我可以利用这种形势争取最大优势。康·杰克斯公司拚命想抓住这项工程，德尔当然也想得到这个机会。这种竞争给了我一次压低设计费的机会，我确实做到了这一点。最后，我把这项工作交给了德尔，我付给他的钱很少，我告诉他做这件工作早晚会赚大钱的，“这将成为一项纪念塔式的工程，”我说。“这会使你成为一个明星。”德尔对付给他的费用不太满意，但后来他承认我的预言是正确的，建造这家饭店以及其后的特朗普之塔，对他的发展的影响是非常有益的。

1975 年上半年，我开始为这家饭店寻找一家管理企业。其实，对饭店生意我一无所知，从那儿以后，我学到了很多有关常识。今天，我已能自己管理自己的饭店了。但在那时，我仅有 27 岁，几乎还没有在饭店里睡过一觉。然而，我却为能买下这座庞大的饭店而奋斗，150 万平方英尺，1400 个房间，在纽约 25 年前修建希尔顿饭店之前，它一直是全市最大的饭店，很修楚我需要一家有经验的管理公司。我估计这家可能被选中的公司应是最大的连锁饭店之一。

凯悦公司一直排在我名单的首位，希尔顿公司似乎有些陈旧，喜来登公司出于同一原因也引不起

我的兴趣，假日和拉马达公司的级别不够。我喜欢凯悦公司的形象。他们的饭店有着现代化的外观：轻巧、干净、光滑，这正是我对科莫多饭店的设想。另外，凯悦公司很能吸引各种会议，我想这对于这座地处大中央车站的饭店来说，可以成为一项大宗生意。

我喜欢凯悦的另一个原因，是与他们合作，我可以充分发挥我的优势。象希尔顿和喜来登这样的连锁店，在纽约已经有了自己的饭店，并不一定急于建立新的饭店，特别是在这个城市处于崩溃边缘的时候。而凯悦则恰恰相反，它在其它城市非常成功，但在纽约市还没有建立起大本营，我已听说他们很想这样做。

1974 年下半年，我给凯悦公司总裁打了个电话，这位总裁名叫雨景·富兰德，我们约定见面详谈。我对富兰德并没有什么好感。事实证明凯悦公司确实想在纽约建立大本营，于是，我们开始谈科莫多饭店的合伙问题。很快，我与他达成了初步协议，附带了许多条件。当时我感到很高兴也很自豪。然而，两天之后，我接到富兰德的电话，他说："对不起，我们不能以这种方式合作。"这已经成为一种做生意的模式，人们常常在谈妥了新的条款握手而去后，没过几天，达成的协议又不翼而飞，变成一纸空文。最后，一位与我交上朋友的凯悦公司高级管理干部打来电话，"我希望提个建议。"他又

说："我认为你应该给普里茨克打电话，与他直接谈。"

我几乎没听说过谁是普里茨克，这说明我那时是多么的年轻。我只是模模糊糊地知道普里茨克家族掌握的股份足以控制凯悦公司，除此之外我一无所知。我的凯悦朋友告诉我普里茨克是真正掌握凯悦命运的人。突然我明白了我的生意为什么总是半途而废，如果想做成某笔生意的话，就得找到最高决策人。

这不过是最简单的事实，每一个在最高决策人手下干活的人不过是他的雇员。一个雇员不会为你的生意玩命。他努力争取的是增加工资或者圣诞节分红，他最不愿做的就是得罪他的老板。所以，他不会对你说实话。当着你的面他表现得十分认真，但对他的老板，他会说："嘿，有个从纽约来的叫特朗普的家伙想做这么一笔买卖，这是所有的建议和计划，您准备怎么办？"如果老板碰巧喜欢你的主意，就会支持你；如果老板不喜欢它，雇员就会说："是啊，我同意，我早就想把实情告诉你。"

这时已到了 1975 年早春，我给普里茨克打了电话，他好象很高兴接到我的电话。凯悦的基地在芝加哥，但他下星期要来纽约，我们应该见而谈。他问我是否能到机场接他。那时我还没有高级轿车，所以我用自己的汽车接他。不巧的是那天天气很热，汽车里很不舒服。如果这使他不太高兴的

话，他倒没有表现出来。我马上意识到普里茨克在做生意时是十分专注的。当他空闲时，很风趣，但多数情况下他十分严厉、敏锐，而且可以把风险减到最小。幸运的是我对这一切应付自如，所以我们相处得很好。普里茨克的另一个特点是在生意中对谁都不太相信，这也是我的特点。我们彼此十分提防，但从一开始我们就相互尊重。

在很短的时间里我们达成了协议，同意平等合作。我将装修这家饭店，然后，由凯悦公司管理，除了达成一项初步协议外，更重要的是从那时起，一旦出现困难,我就可以直接找普里茨克本人联系交涉。直到今天，我们虽然存在分歧，但合作的关系十分牢固，因为普里茨克和我可以直接对话。

1975 年 5 月 4 日，我们联合举行了一次新闻发布会，宣布我们作为合作伙伴，同意在我们能够找到贷款和得到减税优惠的条件下，购买科莫多饭店，并拆掉内部所有设施重新装修。宣布与凯悦公司合作，加上德尔的设计草图和建筑费用概算，我终于有了跟银行作战的弹药了。那时，我已经雇用了有贷款专业技能的房地产经纪人亨利·博斯，我们一起开始走访银行。

亨利·博斯是一个叫博斯·玛雅及格里尔公司的头儿，他是一个了不起的家伙。他已近 70 岁，但精力超过多数 20 岁的年青人。他为这个项目寻求资金进行了坚持不懈的努力，他的精神以及他的

年龄帮了忙。我们一起去拜访那些极为保守的银行家，这些人大都从未听说过唐纳德·特朗普这个名子。在很多方面，我比亨利更保守，但这些银行家看到这位满头白发的老先生就更感放心了。银行家们总觉得年岁大的人办事稳妥。

我们的策略与我第一次遇见维克多·帕尔米里所采用的十分相似。我大谈特朗普组织多么伟大，以及我们所取得的成绩。我特别强调我们的工程总是按时按预算完成，因为我知道银行最怕的就是超支。仅这一点就可能毁掉一笔好的贷款。我们给银行家们展示了巨大的、闪闪发光的饭店设计图和模型。我们大谈这个项目将怎样改变周围的环境，会创造多少个就业机会。我们无休无止地谈论凯悦公司是多么神奇，多么无与伦比，我们甚至谈到我们希望从市府得到的税收优惠待遇，这一点是最后的一点也是常常朗引起兴趣的一点。但不幸的是，我们陷入了一种"第二十二条军规"式的境地。在我们得到贷款之前，市府不会认真讨论减税，而没有减税待遇，银行对提供贷款不会感兴趣。

最后，我们决定采取一种新的策略。我们试图刺激他们的内疚感和义务感，我们说，把我们忘掉吧，你们对纽约负有责任。这座城市正遇到麻烦，但她仍然是一个伟大的城市，而且她是我们的城市。如果你们对她没有信心，不为她投资，休们又怎么能期待她起死回生呢？如果你们借给第三世界

国家和郊区购物中心成千上万的美元，难道你们对自己的城市不该尽点义务吗？

什么办法好象都不起作用。有一次，我们发现一家银行好象准备说同意，但是，到了最后一刻，一个负责的家伙提出了一些无关紧要的技术问题毁掉了整个生意。我管这种人叫制度化的机器人，这种人毫无情感。对他们来说，工作就是纯粹的工作，他所要做的是5点钟下班回家，忘掉所有这一切。相比之下，与一个独断专行但充满激情的人打交道要容易得多。当他拒绝你时，有时可以劝说他回心转意。你乱喊乱叫，口出狂言，他也乱喊乱叫，口出狂言。然而与这种人最终都能做成生意。但是，如果一部机器说不行，那就麻烦了。我们向这位先生摆出了世界上所有的理由，听完之后，他既没有让步，也没有动摇。他只是很缓慢很坚定的说："我的答复是不行，唐纳德，不行，不行，不行！"在这次打击后，记得我对亨利说："让我们放弃这笔生意吧。"但亨利拒绝就此罢休，他和我的律师施莱格一起给我打气，于是，我们又继续努力下去。

后来，事情越来越清楚，我是否能获得贷款的唯一途径，就取决于市府能否给我减税的待遇，我把希望寄托在一个叫商业投资奖励的计划上。这是市府1975年初通过的一项计划，旨在在市场不好的情况下，向房地产商提供减税待遇以鼓励商业发

展。1975年中，我决定与市府接触，虽然我还没有找到资金。这确实是件在多数人看来有点儿可笑的事。不仅如此，我还进一步要求即使经营状况不佳，减税的幅度也足以使我获利，当然这看起来简直近乎于狂妄。有意思的是，这象一次高额赌注的扑克牌游戏，双方的牌都不太好，所以双方只好都虚张声势。可目前为止，如果我想保持自己的信誉的话，已经不可能从这笔生意中自拔了。同时，市府则更渴望鼓励新的开发。

1975年10月，我首次向市府直接呈交了我的方案。科莫多饭店正在赔钱并且仍在急骤恶化。格兰德中央车站的周围正在变为贫民窟。凯悦连锁饭店已准备进军纽约，但是，除非市府在不动产税收方面给我松点绑，我们是不可能投入成百万美元修建一个新饭店的。

市府的经济发展人员同意制订一项计划，合作开发这一项目。市府将给我为期40年的不动产减税待遇。作为回报，我将每年付给市府一笔款，同时与市府分享饭店所得的任何利润。计划的结构相当复杂。首先，我以1000万美元从宾州中心铁路公司手中把科莫多饭店买下来，其中600万美元将立即交给市府还清拖欠的税款。然后，我将把饭店作价卖给市府，然后，市府再把饭店反过来租凭给我，租期99年。我的租金代替所有的不动产税金，从开始每年25美元直到第40年涨至270万美

元。同时，我还与市府分享利润的一个百分比。最后，我将按照我们成交时对饭店的估价交付足额的税款。

1976年初，预算委员会决定，修改减税的政策结构。根据这一修改，我将不再把饭店卖给市府，然后再将它租回，而是将通过城市开发总公司完成这一项目。这是出于技术上的原因，但这项修改对我有利。城市开发总公司不象市府，它具有土地充公权，也就是能够迅速而有效地完成居民搬迁工作，而一家私营地产公司则需花数月甚至数年的时间来完成这一工作。

然而，到了4月份，预算委员会仍然没有考虑过我的减税申请，反对这项申请的呼声反而越来越高。最激烈的大合唱来自于其它的饭店主们。纽约饭店协会会长阿尔伯特·弗米克拉争辩说，对我实行减税将形成我与本市其它纳全税的饭店主们的不公平竞争。希尔顿饭店的首领阿尔冯斯·萨尔蒙斯说，他可以理解一项为期10年的减税，但是，每个人都应该在公平合理的基础上与他人竞争。甚至比我的其它竞争者更为成功而较少嫉妒心的哈里·赫尔姆斯勒也说，他认为这笔生意有些太过份了。就在预算委员会投标表决前，3名市议员在科莫多饭店前举行了一次新闻发布会，谴请这笔买卖。我并不感到奇怪，这帮政客们发现，这是个可以玩弄选民和新闻界的题目，他们当然要跳上乐队花车表

演一番了。

我所担心的是出现越来越多的反对派，但在公开场合，我采取了针锋相对、寸步不让的态度，当一名记者事后问我为什么得到了40年的减税，我回答道："因为我没有要求50年。"

减税期限仅仅是一部分。除此之外，批评者们还说，不应该对我与市府分享的利润封顶。同时如果我的最高租金达到了与1974年付全税的评估标准，那么，这一数字至少应是可以调整的，因为，考虑到地产的价值及其评估可能逐年增长是理所应当的。

如果我是负责与我谈判的市府官员的话，我可能提出这些相同的论点。但是，当其它饭店主对我吹毛求疵、百般挑剔时，却没有一家能对科莫多项目提出其它方案来。大多数人认为我已对这一项目拥有独家选择权，市府对此未提出异议也帮了大忙。几个月以前，一位市府官员要求我把我与宾州中心铁路公司的协议寄给他。我这样做了。但协议上只有我的而没有铁路方面的签名，因为我还得付25万美元的抵押款。谁也没注意这点，直到差不多两年后，当一名记者准备写一篇有关这件事的报道而向市府要求看协议原文时，才发现这一问题。

在市府准备对我的计划做第三次表决前的两个星期，一项新的方案终于被提了出来。这一方案是由一家在很糟糕的邻近地区管理低档饭店的公司提

出的，这些人说，如果市府能为科莫多饭店立项，他们将购买这家饭店，投入几百万美元做装修，与市府分享全部利润，而且上不封顶。因为这是一项由资信有问题的公司提出的不成熟的方案，我认为它实际上帮助了我。一家三流饭店集团提出的次等装修方案，为我在科莫多项目的最后争奇做了关键性的反衬。

决定性的表态我认为来自于帕尔米里和宾州铁路。谁也不愿看到科莫多倒闭关门。5月12日，帕尔米里宣布科莫多在6天内将永久性地关闭，这一天正是预算委员会对我的减税方案第四次开会表决的前一天。反对派立即称这一宣布是一个施加压力的伎俩。我对这一宣布的时机当然不能说感到不高兴，但是事实上宾州铁路早在6个月前就透露，它计划在夏季关闭这家饭店，与此同时，开房率从去年的46%降至33%。此外，本年度的经营性亏损预计为460万美元。

5月19日，所有的地方报纸都登载了最后一批房客撤出科莫多饭店和成百名雇员拥向其他饭店寻找工作，以及由此而引起当地商店恐慌的消息。这当然不会给我造成危害。5月20日，预算委员会投票表决，以8：0的票数，一致同意我寻求的全部减税方案。在40年当中，减税将为我节省数千万美元。这是一场事半功倍的战斗。

不管我的反对派们怎么想，10天后，《纽约时

报》的一篇社论对我的项目做了使我喜出望外的评价。社论说:"这一方案，避免了科莫多饭店的倒闭和税款的拖欠。饭店的倒闭将在这一城市的主要地区之一造成有目共睹的创伤和衰败，其含义远远超过税收上的损失。"

但令人吃惊的是，得到减税待遇，我仍然不能说服银行我们的项目是可行的。当我们回顾往事时，几乎无法相信银行会怀疑我们的预算，这表明当时的局势是多么糟糕。1974 年时，科莫多客房的平均价格为每晚 20.80 美元，而且只要开房率达到 40%，饭店即可收支平衡。对我们的新饭店，我们预计每晚平均房价为 48 美元，开房率平均为 60%。这根本不能算是什么了不起的数字，但银行仍认为我们太乐观了。事实上，当我们于 1980 年 9 月开张营业时，纽约市已经复苏，我们的每个单人房收费达到 115 美元，平均开房率超过 80%。到 1987 年 7 月，我们房价提到 175 美元，现在的平均开房率几乎是 90%。

最后，我们从两家机构得到了贷款。第一家是平等生活保险协会，这家机构除了其它业务外，拥有不少不动产。平等不动产公司的领导约翰·皮科克同意为格兰德·凯悦饭店投资 3500 万美元，主要因为他和他的人认为这对纽约有好处。另一家机构是保尔利储蓄银行，它是总部恰好设在科莫多饭店的对面，所以，它同意投资 4500 万美元。他们

的动机很实际，他们不愿看到自己的邻居见上帝。

如果仅仅是装修一下而不是重建老的科莫多饭店，我可以节省成百万美元。确实，差不多所有的人都反对我为重建计划多花钱。从我们宣布准备将科莫多的砖墙外加一层高度反光玻璃的计划那天起，反对派和环境保护主义者就怒不可遏地指责我根本不考虑周围那些装饰优雅的石灰石加砖的办公大楼的传统式外表。而我认为，保持那种外观等于自杀。

事情的变化常常令人奇怪。许多当时仇视我的反对派和保护主义者们，现在都爱上了它。他们发现，我选择这种高度反光的玻璃，把四面墙搞得象镜子一样。现在，当你穿过42大街或走过派克大道的弯道时，你可以看到格兰德中央车站，克莱斯勒大厦和其它所有的著名建筑的身影，没有这些玻璃墙你可能根本就不留意它们。

另一项具有戏剧效果的因素是前厅。纽约市的大多数饭店的前厅都让人感到枯燥无味，我决心把我们的前厅廷得与众不同，使它成为人间愿意光顾的地方。我们选择了一种天堂般的大理石作为地面，美丽的黄铜作扶手和立柱，我们建造了一座170英尺长的玻璃餐厅。这些都是别人没做过的。我相信，如果我保持了科莫多陈旧，枯燥、毫无特色的原样，将不会引起人们的任何兴趣，也不会使饭店达到今天的经营水平。

格兰德——凯悦饭店于1980年9月开业，从它第一天开业就引起了轰动。现在，它的毛利润每年超过3000万美元。凯悦的工作是管理这家饭店，所以我的主要工作已经结束。但我仍持有50%的股份，而且我也不是那种能袖手旁观的人。这在开始时引起了一些问题，我经常派我的主管人员或者我的妻子去查看经营情况。凯悦对此不太高兴。一天，我接到凯悦饭店总公司的头儿帕特里克·弗利打来的电话，他说："唐纳德，我们有个麻烦。饭店的经理要发疯了。因为你的妻子去了以后，看到前厅墙角有灰尘，就叫一名搬运工打扫干净；看到看门人的衣服没熨平，就叫他去熨平。不幸的是，我的这位经理不愿让女人指手划脚。而且他要管理1500名雇员，需要一整套制度，象这样下去是不行的。"

我对帕特里克说："我明白你的话，这确实是个问题，但只要我占有这座大楼的50%的股份，就不能对存在的问题视而不见。"帕特里克建议我们下周见面谈谈。我喜欢并尊重帕特里克，所以我想解决这个问题。我认为他是个非凡的企业家，具有伟大的爱尔兰人品质。帕特里克经常视察凯悦在华盛顿或佛罗里达州的西棕榈树海滩的设施，他能记住每个人的名字，能记得他们的家庭，他会吻吻大厨师，并告诉搬运工他干得十分出色，向保安人员和女招待们打招呼。在他离开的一小时后，每个人都

会感到自己象是长高了一大截儿，倍受鼓舞。

我见了帕特里克，他说："我已决定这么做。我将换掉现有的经理，把我最优秀的人放在那里，他是个东欧人，和你妻子一样。他十分灵活，他们会相处得很好。这样，你妻子可以找任何人，大家都会高兴。"

帕特里克确实换掉了经理，新经理干得十分漂亮。他开始把所有的琐事都压在我们头上。他每星期都要打几个电话，他会说："唐纳德，我们希望你批准换掉第十四层楼上的墙纸。"或者"我们想更换一个餐厅的菜谱"或者"我们要换掉一批清洁工。"他还邀请我们参加所有的管理工作会议。这家伙事无巨细都要我们表态，最后我只得说："行行好，让我安静点儿，以后你爱怎么干就怎么干，只是不要再打扰我。"他玩了一个很漂亮的花招，他通过积极，友好，热情的方式而不是对抗得到了他想得到的东西。

我们的合作获得相当的成功，而这笔生意中有一个条款，我认为比我的一半儿股份可能更为重要。这是一种叫做誓约的条款，根据这一条款，在取得我的同意前，凯悦公司永远不得在纽约的五个区内建造饭店与格兰德——凯悦饭店竞争。

我在这笔生意开始时，就力争从杰·普里茨克那里得到这项保证，但他拒绝了。杰最个聪明的家伙，他不想在这座世界最大的城市之一把他的连锁

饭店的未来扼杀掉。我们的谈判即将完成，就在大家准备坐在一起时，我与一位银行家单独在一起。我说这是一项风险很大的巨额投资，为进一步保护投资者的利益，应该坚持一项限制性保证，使凯悦公司不能够在两年后在太街的另一头再建起一座饭店。这位银行家立即意识到它的含义。他冲进凯悦的人们集会的房间，说："喂，伙什们，我们投入了上千万美元，这可是一大笔钱，除非凯悦向我们保证不在纽约建造另外的饭店，我们是不会投这笔钱的。"

我在冒险，因为整个投资计划可能因此一垮到底，但是我看准了这次机会，即杰·普里茨克不在場。凯悦公司的代表试图找到他，而杰那时已去了尼泊尔爬山，无法找到。与此同时，银行给凯悦公司一个小时时间做出决定，否则这笔交易即告吹。我们在等待：我自己起草了一份誓约。这份文件规定，凯悦不能在纽约地区，包括两个机场修建任何竞争性饭店。唯一的例外是他们有权修建一座小型的豪华饭店，我认为这无论如何是不经济的。在一小时结束之前，他们同意在我起草的文件上签了字。

第六章

特朗普之塔

我与富兰克林·杰曼的会面不是一个吉利的开端。

从我 1971 年搬入曼哈顿的一所公寓，并开始在街上漫步的那一刻起，使我感到最兴奋的就是位于第五十七大街和第五大道的那座十一层的篷威特·泰勒大楼。吸引我的主要原因是它的位置，除此之外，这是块很大的地，在我看来，把这块土地连成片，就构成了纽约市最大的一块地产。在这一主要街区修建一座大型建筑的可能性是潜在的。

篷威特公司属于 50 年代末期创建的捷内斯克公司，这家公司由一个叫 W·马科瑟·杰曼的人开创，并把它迅速发展成为一家庞大的集团。马科瑟起家于一家制鞋厂，然后他开始购买其它鞋厂，最后，他打人零售业。但后来，到了 70 年代中期，马科瑟和他的儿子富兰克林之间爆发了一场大战，他们俩人都是强人，都有自己的想法，俩人都想要控制权。这场战斗十分激烈，最后发展到在一

场股东会议上的公开对抗。由于我和父亲的关系十分密切，我对这一事件不能理解，但说到底，这与我无关。最后，富兰克林成功的把他父亲赶下了台，并把大权揽了过去，所以在 1975 年，我得去找富兰克林，讨论我对邦威特的兴趣。

那时，我没有创下什么业绩。我正努力完成格兰德项目，我正为我的会议中心而战斗，但也没什么结果。然而，不知为什么，富兰克林·杰曼还是愿意见我。我们见了面，我开门见山地告诉他，我想买下邦威特商店和整座大楼。我知道这是件棘手的买卖，所以，我力而提出一个吸引人的方案。例如，我建议我在他的商店上面建设，他的商店可以在建设期间继续营业。这实际上不可能，但关键是我得不惜一切拿到这块地。

我还没说完我的想法，就已经从富兰克林的脸上看出，他正在忍受大概是他所听到过的最荒谬绝伦的事情。当我说完后，他对我很客气但很坚决地说："如果你认为我们会卖掉这块好地，那你一定是发疯了。"我们握了握手，我便告辞了，我心想，在任何情况下我或任何人永远也别想买下这块土地。这是桩不可能的买卖。

即使这样，我没有灰心。我开始向富兰克林·杰曼写信。首先，我感谢他会见我。几个月后，我写信问他是否愿意重新考虑。在几个月都没有收到任何回信的情况下，我又写信说我愿意再去见他。

又过了一段时间，我又写信提出一个新的建议。我在毫无希望的情况下，一直坚持不懈地努力，因为在很多情况下，成功与失败取决于能否顽强地坚持下去.对这桩买卖，富兰克林从未从他原先的立场上后退一步。但是，事实证明，我写的那些信确实产生了影响。

从我第一次见富兰克林起差不多3年时间过去了，在此期间，捷内斯克公司开始遇到十分严重的财务问题。对此我并未怎么留意过，直到1978年6月的一天傍晚，当我拿起《经济周刊》杂志，读到一篇关于捷内斯克公司管理人员变动的文章时才恍然大悟。银行力图不让这家公司破产，所以坚持要换一名新的主管。这个人名叫杰克·哈尼根，他是个扭转局势的艺术家。他刚刚成功地救活了濒临倒闭的AMF—布朗什维克公司。他的特长是一种叫做“剪枝”的方法，这不过是将公司拆散的好听的叫法。换句话说，他要不停的卖、卖、卖、卖掉不动产，还清债务，偿付银行。对哈尼根这种人来说，实际上就是他来到一家公司，对那里的人和产品没有一点感情上的牵连，所以他能够毫无困难地做到铁面无私。这是个坚定、聪明、说一不二的家伙。

九点整，就在我读到那篇文章后的早上，我给捷内斯克公司打了电话，找到了哈尼根。他刚刚接管了他的新工作，但出乎我的意料，他说：“我敢打

赌，我知道你打电话为了什么。”

“你真的知道？”我说。

“是的，你就是那个写了无数封信，想买篷威特·泰勒商店的人。你能来见我吗？”

这说明有时能否做成生意全靠时机。另外如果一些人能在几天或几星期前比我先打电话，那么整个事情的结局就可能完全是另一种样子。我马上去见他，我们谈得很好。很明显该公司急需现钞，为此他将毫不犹豫地卖掉篷威特商店或其它不动产。这就象一次大型的拍卖集市。在我离开时，我感到我们可能很快就能成交。

然而，奇怪的事情发生了。杰克·哈尼根突然拒绝接我的电话。其后的几天，我至少给他打了十至十五个电话，但从未接通。我意识到一定是有其它人参加了投标，不管怎样，我遇到了麻烦。我请路易丝·格娜找她的朋友玛丽莲·伊文思，她的丈夫大卫拥有一家鞋厂，并在几年前卖给了捷内斯克公司，因此他成为捷内斯克公司的大股东，很有影响，玛丽莲说他们将代表我与哈尼根谈谈，几乎眨眼的功夫，哈尼根就给我打来电话。到现在我也不知道他拖延的原因，但哈尼根建议我们再次见面。这次，我带上了我的律师杰里·施莱格。我们达成了协议。事情进行得十分简练。捷内斯克拥有篷威特大楼，但不包括下面的土地。这块地他们还有29年的租期。我同意用2500万美元买下这座大楼

和他们的土地租期。

对我来说，这只是第一步。为了建立起我头脑中的大厦，我需要把其它几块地连成一片，然后进行无数规划上的修改。这是在纽约做房地产的一般情形，但在这笔生意中我是在与一块非同一般的，有名望的惹人注目的地段打交道，，这意识着每走一步都将遇到非同一般的困难，，需要小心翼翼地审时度势。

我首先遇到的问题是要对这笔生意保守秘密。我相信，如果有人在我签合同之前闻到一丝篷威特地段将要出卖的风声，我将永远也不可能做成这笔生意，一旦篷威特商店公开上市，世界上的每个人都会插上一手，开价会冲破房顶。所以，在我与杰克握过手后，我对他说："听着，我希望起草一份简明的意向书，表明我同意出 2500 万买下这份产业，你也同意卖掉它，只需要必要的文件加以证实，这样，我们谁也不能撤手这笔生意。"令我吃惊的是，杰克说："好吧，这合情合理。"杰克是个聪明人，但他不是纽约人，他并不知道这块地的真实价值，即使在经济萧条时期，也会有人排着队抢购这块价值连城的宝地。

杰克和我当时便起草了一份意向书。杰克读过后只做了一处修改，即这笔生意需要董事会批准后才能生效。当他把意向书还给我时，我说："听着，杰克，我不能同意这一条款。过三成四个星期，你

可能告诉你的董事会不愿批准这项买卖，这将使这份意向书完全失去效力。"然后，我问他是否需要董事会批准才能出卖这座商店。他说不需要。我说："让我们删掉这条。"他想了想后终于同意了。我做成了这笔生意，并有文字的东西加以保证。

我从杰克·哈尼根那里拿到了意向书，但在我得到合同之前，我要去大通曼哈顿银行去见一个叫康拉德·史蒂文森的人。我父亲总是把他的生意交给大通银行去做，所以我想这是我能得到 2500 万美元来购买篷威特商店的最好选择。我向康拉德解释说，我将买下篷威特商店和下面二十九年的租期。我希望在上面建造一座伟大的摩天大厦。他马上说："除非你买下下面的土地，否则这种租期不足以保证偿还这笔贷款。"换句话说，他不愿为我投这笔钱去购买一块地。而二十九年后，当我的租期满后，土地的主人可以收回土地，但我已考虑到了这一点。我对康拉德说："我有两个选择方案，我认为不论哪种方案都能奏效。"

第一种方案，是将大楼改造为一座廉价的办公楼，第一层做零售店。由于在租期以内我付的租金很低，——每年 125，000 美元，即使在当时，这点儿钱也是微不足道的，我有信心有能力偿还我的抵押贷款，并在今后的三十年内赚一笔大利润。但康拉德并不十分相信，连我都认为第一方案是下策的下策。

我解释说，我真正想作的是不仅买下这座楼房和租期，还买下下面的土地。这样我可以建造一座大厦，并且不用担心在租期满后失去它，当我告诉康拉德这块土地的主人是平等生活保险协会时，他第一次变得激动起来。我们都认为这对我十分有利，因为我已经与平等协会建立起良好的关系。他们为凯悦饭店投了一大笔资，而那时饭店已经开工，工程进展顺利，每个人对这笔生意都感到欢欣鼓舞。

我做的第二件事是与平等不动产公司的领导约翰·皮科克安排一次会面。当时是 1987 年 9 月，正是我与杰克·哈尼根见面的一个月后。约翰和我见了面，我告诉他我正在买下蓬威特的租期，平等公司拥有这块地的产权，我认为双方可以有一次合资的机会，这对双方都很有利，我可以拿出我的租期，如果他们能拿出他们的土地作为投资的话。在各占 50%股份的基础上，我们将在这块宝地上建造一座伟大的新的公寓和办公大楼。

平等公司可以简单地保持土地产权，直到租期满后重新占有它。但我向约翰指出，不利的是他们不得不忍受在纽约市地产增值的很久很久以前商定的目前这点可怜的年租金。我还告诉约翰我的另一项选择是将目前的大楼重新装修一下，在今后 30 年中赚上小小的，但也十分可观的利润。

实际上，我已不再对能否为此项目争取到贷款

怀有信心，但我不想让他知道与平等公司组成伙伴关系是我唯一的出路。否则，他就可以任意地与我讨价还价了。幸运的是，约翰几乎马上接受了合资的想法。约翰对我是否能取得建造这座大厦的规划表示怀疑，但他已看到我在科莫多项目上取得的成就。在我离开他的办公室时，他已向我做出了一项保证，但前提是我必须实现我的诺言。我又一次玩弄了限制性保证的把戏。

我的下一步骤是利用我的前两项保证，即邦威特租期和平等公司的土地，向蒂弗尼商店去力争第三个保证。具体来说，我想购买蒂弗尼商店的空中使用权。蒂弗尼商店在第五十七大街和第五大道拐角处，紧靠邦威特地段。买下这些权力，我就得到了所谓兼并规划区，使我能造一座大得多的楼房。不幸的是，我对蒂弗尼的人一个也不认识，而蒂弗尼的主人沃尔特·胡文是闻名的传奇式零售商，他要求严格、机智灵活，很难对付。即使这样，我一直十分敬重胡文，因为他接手的每件商品都能变成金子。当他管理洛德商店时，该店是最好的商店；他管理邦威特商店时，该店也是最好的商店；只要由他管理蒂弗尼商店，该店肯定也是最好的。我在聚会上见过胡文举止高雅、白发童颜，衣冠楚楚，俨然一派贵族风度。

我决定采取单刀直入的办法。我给胡文打了个电话，做了自我介绍，我表现得很有礼貌，很尊重

他，于是，他同意见我。这时，德尔·斯科特已做出一个我想修建的大楼的模型，以及一个在我得不到蒂弗尼上空权时备用的模型。我把两个模型都带到会议上。我对胡文说："你看，我想买你的上空权，因为这能使我建造一座宏伟的，同时你也会喜爱的大厦。卖给我上空权，你能永远保留住蒂弗尼商店。谁也别想再在商店上建什么东西，因此谁也无法拆掉这座商店。"要买下这一权力的另一原因，我告诉胡文，是如果我不能买下他的上空权，出于技术上的原因，市府将要求我在窗户上加上铁网，这将使整个大厦的外观十分可怕，而且这座可怕的50层大厦，正好在蒂弗尼商店的上面。而有了他的上空权，我就可以在蒂弗尼商店一侧修建美丽的观景窗，使大家都能看到蒂弗尼商店。

讲到这里，我向胡文展示了那两座模型，一座是今天的特朗普之塔的设计雏型，外表十分壮观，另一座是面目丑恶的备用楼房模型。"我付给你500万美元。"我对沃尔特·胡文说："以便让我保护蒂弗尼商店，作为回报，你卖给我所谓的空中使用权——一种对你毫无用处的东西。"

胡文成功地管理蒂弗尼商店已有25个年头了，他对自己的创造引以为豪，我正是利用他的这种心理，并且奏效了。他马上喜欢上了我的主意。"好吧，年青人。"他说："我准备以你提出的价格，做成这笔交易。只是希望你能象你说的那样把这件

事办好，因为我希望保持我的商店的骄傲。同时，我还有个小问题。我马上要与我妻子离开1个月，在我回来之前，没有时间处理这件事。"

我立刻感到紧张。我说，"噢，胡文先生，这可是个大问题，如果我有了您的空中使用权，就可以建造一座完全不同的大厦，在此基础上，我要寻求规划修改。如果出于某种原因，你在离开的这段时间改变了主意，我所作的大量的建筑设计工作和规划工作就全泡汤了。"

沃尔特·胡文看着我，好象我污辱了他似的。"年轻人。"他说："也许你没懂我的意思，我握了你的手，与你做成了这笔生意，就这么定下来了。"我不禁瞠目结舌、无言以对。我已讲述过我的出身，尽管在地产生意中有老实人，但我已习惯与多数地产生意人打交道，与这种人握手实在是浪费时间。因为握手对他们不说毫无意义。我指的是那些下层人，对他们，除了签过字的合同书以外，什么都不重要。

对沃尔特·胡文，我意识到，我面对的是一个完全不同的人。他对任何怀疑他会违约的表示都感到非常震惊。他还有自己独特的责怪口吻，使我不由地对自己的怀疑而感到内疚。

结果，沃尔特·胡文离开了，就在他离开的同时，菲利普·毛里斯公司就以比我对蒂弗尼上空权高得多的价格，买下了宾州中央车站的上空权，而

蒂弗尼的位置比那里要好得多。然后，在那段时间里，另外几宗上空权的买卖也成了交，数额都十分巨大。很明显，纽约市开始复苏了，地产的价格又开始直线上升。我知道胡文是诚实的，但我仍不免担心，当他听到这些交易时会怎么想。

他回来后过了几天，我们面谈了这笔交易的一些要点。当我们坐下来时，他的两位主管立即开始强调目前市场的行情，力劝他不要成交。我很不安，但我很快看出胡文比我更感不安。"先生们"他说，"我在一个月前与这位先生握过手。当我做完一笔生意，它就已完结了，不管是好是坏，我相信我不必再为自己解释了。"于是，这件事就这样定了。

后来，我听说胡文更进了一步。在那段时间里，他决定做另一笔生意，比我这笔大得多，即把蒂弗尼商店卖给埃温公司。我觉得埃温公司对蒂弗尼这样的优秀商店来说，不过是个二流买主。然而，他们提出的买价高得惊人，所以我不能埋怨胡文同意卖掉自己商店的理由，但是，作为购买的条件之一，埃温想要胡文同意不卖给我上空权。我听说胡文立场十分坚定，如果埃温感到上空权有麻烦，胡文告诉他们的主管，那就不必买他的商店。埃温公司放弃了这一要求，买下了他的商店。而我的交易也做成了。

沃尔特·胡文真是个实诚而优秀的人，这是他能够成为一个如此成功的零售商的根本所在，也是

蒂弗尼商店在他离开后再没有达到先前的水平的原因。我举个简单的例子，胡文在蒂弗尼时有个政策，即当他最好的顾客进店时，他们可以任选自己想要的商品，签个字，以后再付款。这种方式十分简单也很体面。而埃温公司接管后，开始实行新的政策，包括实行一种小小的，蓝色蒂弗尼信用卡。这倒也没什么，但是突然之间，蒂弗尼最好的顾客被告知，他们也得使用这种小小的，蓝色卡片。这不仅愚蠢，而且无异于自杀。你应该让你的最好的顾客有特殊的感觉。

胡文在开始时，同意作为顾问留任，但没多久就被气走了。这使情况更加恶化。只要胡文管理蒂弗尼商店，例如，你永远不会在门前的大街上看见小商小贩，贩卖假表和廉价的首饰，阻塞行人，降低第五大道的品格。只要胡文看见一个小贩，他就会找来他手下的人，以其特有的派头叫喊："你们竟敢让他们如此横行。"只消几分钟，小贩就会消失的无影无踪。但胡文一走，十几个小贩立即在蒂弗尼商店公开设点，到现在也没搬走。然而，我从沃尔特·胡文那里学到了点知识，我现在雇用了一大批强壮的保安人员，保证特朗普大厦前场地整洁，干净，没有小商贩。

我得到蒂弗尼的上空权后，需要的只有一个条件了。与蒂弗尼相连接的第五十七大街上，有一块由邦威特商店租赁的小片土地，大约为4000平方

英尺，这块地对我修建我所想象的大厦是至关重要的。根据规划的要求，任何大楼后面必须留有至少30英尺的空地作为后院。没有最后这块地方，我就不得不把已经设计好的大厦削掉一块，这简直不可想象。

这块地属于一个叫兰纳德·康德尔的人，买下邦威特商店的全部租地后，我实际上已控制了这块地，但是，我的麻烦跟上次一样，租期太短。这块地的租期不过20年，同时，租赁的附加条件使得修改规划根本无法实现。幸运的是，兰纳德·康德尔和胡文一样，是个非常诚实的人。兰纳德于三、四十年代购买了布朗克斯区的公寓楼，开始了他的房地产事业。但他与大多数小地主不同，当他看到实行租金管制时，便决定撤出。他卖掉了所有的楼房并迁到曼哈顿。在这里，他开始收购主要街区的租赁权，也就是大楼下面的土地。随着市场的发展，兰纳德变得十分有钱，而且不必为管理楼房而操心。与此同时，留在布朗克斯区的地主们都赔了血本。因为租金管理制度变成了他们的大灾难。

由于我也离开了布朗克斯，而我父亲的生意躲过了租金管制。因此，一开始兰纳德和我就有一种共性，关系十分融洽。我的麻烦是兰纳德不是个卖家。这与价格无关，也不是因为他对他的第五十七大街的财产有什么特殊的感情，主要是兰纳德什么都不想卖。他的理论是从长远观点来看，曼哈顿的

地价只会朝一个方向发展，这就是上升，他是非常正确的，所以尽管我们的关系不错，他还是寸步不让，然而，一天，我忽然发现在我的蒂弗尼交易中有一个意想不到的礼物。当时，我正在翻阅我的上空权合同，我看到其中一个条款规定：蒂弗尼商店有权在一定的期限内，优先购买相邻的康德尔的土地。

我对自己说：神圣的圣诞节，这可能是我与康德尔做成生意的杠杆。我返回去找沃尔特，对他说："喂，你永远不会去买康德尔的土地，所以，你是否能把你的优先权作为我们交易的一部分卖给我？"沃尔特同意了，我们把它放进了我们的交易，然后，我马上行使了优先购买权。开始时，兰纳德认为我无权行使这一权力，因为，它是属于蒂弗尼商店的，是不可转让的。兰纳德可能是正确的，但从法律角度来看，我也可能赢得优先购买权。

当我向兰纳德说明这一点时，我们坐到了一起，用了不到20分钟，便达成了一项对双方都有利的协议。我同意撤回优先购买权，作为条件，兰纳德同意将我的租期从20年延长至100年，这一期限对任何贷款来说都足够长了。他还改写了租凭条款，取消了对规划修改的禁止，同时，我同意付稍高一点的租金，这对如此重要的地段和很长的租期来说，仍然是很低的。兰纳德和我握了手，我们一直是很好的朋友。

事情的变化真让人莫名其妙。兰纳德已步入高令，在过去的几年中，他开始考虑继承人和他的遗产问题，1986 年初，他打来电话说他愿意把中心公园南端的里茨·卡尔顿饭店下面的土地的 15% 的股份作为礼物送给我，这是他价值最高的股份之一。另外，他把饭店租期 25 年期满后的土地处置权交给了我。兰纳德说，他的目的是要把土地交给他认为能获取最大价值的人的手中，这样将有利于他的仍占主要股份的继承人。

当我拿到第五十七大街的康德尔土地时，已经到了 1978 年 12 月，我的处境十分微妙。我已一点点地拿到了所有必需的条件，而且使整个交易保守了秘密，但我仍未与捷内斯克公司签定合同。1979 年伊始，我的律师和捷内斯克的律师仍在讨论最后的要点。我们期望在 2 月份以前签署合同，但到了 1 月中旬，捷内斯克要把邦威特地产卖给我的消息终于不胫而走，正如我预测的一样，捷内斯克马上被大批的买主包围了，其中不乏阿拉伯的石油暴发户，他们手里攥着大把钞票，不知买什么好。当然捷内斯克突然开始想毁约。甚至在我们文件的打印期间，如果他们能找到理由，肯定会撕毁合同的。

这时，我不禁为我能从杰克·哈尼根手中拿到那份仅一页的意向书，而由衷地感谢我的福星。没有这份意向书，我做成这笔生意的机会等于零。我不能确定这份意向书真的具有法律约束力，但我至

少可以用它起诉，并在几年内阻止篷威特地产的出售。很自然，我让捷内斯克知道我准备这样做，如果他们毁约的话。我知道债主们正卡着他们的喉咙，捷内斯克没有那么多的时间。

在1月的一个早上，我接到了一个电话，就好象是无赐的福音。来电话的是《纽约时报》的记者韦德玛亚，他想知道我是否在设法买下捷内斯克公司的篷威特商店大楼。捷内斯克依然想摆脱我，所以否认此事，但我决定冒一次经过策划的险，我虽努力在我签约之前尽量保守秘密，因为我不想引燃一场投票的战争。但是，现在谣言四起，而我的卖家又在另打主意，所以我向韦德玛亚证实说，我已与捷内斯克就这块地达成了协议，我计划在这块地上建造一座新的大厦，因此，篷威特商店很可能在今后的9个月内关闭。

我的想法是，利用公众舆论压捷内斯克兑现他们的协议。我没有料到的是一个附带的好处。在韦德玛亚的文章第二天出现后，所有篷威特的最好的雇员马上涌到其它几家大百货商店去找工作。突然，篷威特开始失去自己最好的员工，继续维持这家商店已不可能。我相信这是压断捷内斯克脊背的最后一根稻草。突然，他们停止了拖延战术，5天之后，我们签署了合同，并在《纽约时报》刊登出来，该公司的绝望境地挽救了我的生意。

另一方面，绝望的境地可以是一把双刃剑。由

于捷内斯克急需现钞，他们坚持订立一项十分不寻常的合同。在一笔典型的房地产生意中，签合同时先付 10%，其余 90%待合同执行完毕时付。我的律师劝我不要同意这一要求。他们认为该公司不等合同执行完成就有可能破产。如果发生了这种情况，破产法官（他的权力之大使你简直无法相信）便可以用我的预付金支付其他的债权人。对我来说，冒这么大的风险付这笔款，我的律师们认为太冒失了！

我则看法不同。我当然不会冒冒失失地支付 1250 万美元，但我相信，我给捷内斯克的现款越多，他们就能有更多的钱支付债主，从而使他们的债主做垂死等待。同时，由于尽快完成合同对我们双方均有利，我的冒险期是比较短的。合同开始和结束的期限一般为 6 个月或更长一点。对这笔生意，我们限定它为 60 天。

另外，我已在这笔生意中花费了大量的时间和金钱。早在 8 月份，在我与杰克·哈尼根第一次见面后，我已经开始了这块地的计划，并已经开始与市府的规划谈判。事实上，在离开杰克·哈尼根办公室的几分钟后，我就给德尔·斯科特打了电话，要他在蓬威特地段见我。当他到达那里后，我指着那座大楼问他感觉如何。“这当然是块极好的地段。”他说：“但你头脑里正想什么呢？”

“我想建造纽约最宏伟的大厦，”我告诉德尔，

"我想要你马上开始工作，因为我想知道我能合法地建造多大的大厦。"

从一开始，规模就放在了优先的地位。在这块伟大的土地上，我能建造越多的公寓，我就有希望为我的投资做更多的回收。此外，大厦有多高，外观有多好看，我公寓的房租就能有多高。一位现代艺术博物馆名叫阿瑟·德莱克斯勒的人说得好，"摩天大楼是赚钱的机器。"德莱克斯勒的原话是贬义，而我则把它作为一则褒奖。

从一开始，和我谈过的所有人都怀疑是否能在第五大道那些低低的、古老的、石灰石和砖头建造的楼房中间，为建造一座巨大的玻璃摩天大厦取得规划批准。当然，我曾在凯悦饭店听到过同样的警告，所以，我并未把这些警告看得很严重，即使把商业利益放到一边，我也觉得高楼比矮楼更壮观。很快，德尔就受到了我的热情的感染，在一次社区委员会听证会上，有人抱怨我们想盖的大厦太高，会挡住过多的光线，德尔半开玩笑地回答说："如果您想要阳光，就去堪萨斯州吧。"

对任何一座新的建筑，限高都是由一种叫做"建筑面积比例"的规定而决定的。具体来说，一座建筑的总建筑面积不能超过该建筑总占地面积的一定比例。在某种情况下，可以略有奖励性的加分，但对这块地来说，最大的比例为 21.6，这当然不是我所追求的目标。我知道这将是一场攻坚战。当

德尔做第一次计算时，仅以霆威特地段为基地，他确定我们的最大比例为 8.5，换算后，他说，等于一座 20 层大厦，每层楼平均使用面积为 10，000 平方英尺。我马上叫他改为 40 层大楼，每层 5，000 平方英尺。这样不仅能改善公寓的景观，也能减少每层楼的公寓间数，对买主来说，这是一种值得多花钱的奢华。

我当然不打算接受一个小比例数，首先，我得到蒂弗尼上空权后，我的建筑比例大幅度得到了增加。此外，如果开发商能提供城市规划委员会认可的某些公共设施，便可得到比例数加分。例如：在这块地上，我多修公寓少修办公室便可得到加分，因为从理论上讲，办公楼会大大增加交通负担，造成公路堵塞。另外，如果在第一层修建一个供行人用的拱道，也可得到加分。如果我的零售店的建筑面积，超过了法律的最低要求，便可以得到第三次加分。我还可以通过在商业区和拱道内修建一座公园，得到最后的加分。

为尽快得到所有的优势，我开始与德尔谈论一个多层商业区的前厅设计。从生意角度来看，把零售店放在前厅具有长远的意义。封闭式的商业街已在全国风行起来，但在纽约还没有真正获得成功。典型的郊区商业街干净整洁，井井有条，安全卫生，使人们在里面感到十分舒适。纽约人则恰恰相反，他们喜观生机勃勃的街道，并乐意和街头小贩

讨价还价。

退一步讲，即使前厅的设想不那么成功，而因为它能使我得到了加分，可以多盖几层楼，也完全可以抵偿它的成本。直到很久以后，当我慢慢看到它的宏伟面貌，并逐渐把世界上最好的商店吸引过来时，我意识到前厅商业区具有独到之处，它以它特有的风格获得了极大的轰动。

开始时，我把注意力集中在大厦的设计本身，希望创造一座值得永恒纪念的里程碑式的建筑。但我也意识到，除非设计上有独到之处，否则，我们永远也得不到建造这样一座巨型建筑的批准。德尔开始工作，他大概搞了三、四打设计方案，我从每个方案中逐渐挑选出最佳的部分。

最后，德尔搞出了一种方案，从街道开始，以多层阶梯式建筑与蒂弗尼大楼取齐。我的妻子伊万娜和我一致认为，这种收缩性的层次创造了某种和谐的感觉，使得大厦不象大多数摩天大楼那样，四面笔直，显得那么臃肿。对更高的楼层，我们采用了锯齿形设计，这种锯齿形的曲线效果使得大楼具有 28 个不同的侧面，就好象把楼梯的台阶侧过来一样。

这种设计的造价当然比常规性的造价高得多，但它的好处也是显而易见的。28 个侧面首先始人一种醒目的和与众不同的感觉。其次，多侧面使每个房间至少有两个不同的景观，这当然可以作为多

收房租的理由了。对我来说，我们的设计要做到两全其美，既要好看，又要好卖。为了一个真正的全垒打，我需要面面俱到。

下一个挑战是要获得市府的批准，市府最初犹豫的是我们新建议的大厦规模，70层高，加上平方英尺的最大比例为21.6。早在1978年12月，在我和篷威特的合同尚未执行完毕时，市府就通知我们说我们申报的大厦太大了。他们希望我们用加分的办法增加我们的建筑比例，但他们又担心与第五大道上周围的小楼房的和谐问题。

幸运的是，1979年初，我进入与市府规划部门的正式谈判，那时，我已有了自己的一些弹药。首先，我可以选择建造一种不需任何规划修改的"顺其自然"的大厦。我采取了我与沃尔特·胡文所采取的策略，让德尔准备了一座"顺其自然"的楼房模型拿给规划部门看。这是个令人生厌的模型；一个瘦瘦的、方方正正的盒子笔直地向上砌到80层，悬在蒂弗尼商店之上。我们采取的态度是，如果市府不批准我们的大厦模式，我们只好修建一座"顺其自然"的楼房。当然，他们害怕了。我不知道他们是否真相信我会造这样一座楼房，反正，他们根本无法确定我的态度。

接下来的一件使我意想不到但却极为有利的事情，是篷威特商店本身。原来我只想把它拆掉，但在我签定了这个地产合同后不久，另一家公司，即

联合商店总公司与捷内斯克公司签了份合同，买下了捷内斯克剩下的 12 家商店，这些商店从佛罗里达州的棕榈树海滩，到加州的贝弗利山丘，布满全国主要城市。不久，联合商店公司的总裁——一位了不起的零售高级主管托马斯·马西斯来找我。

马西斯 1966 年接管联合公司。当时，这家公司正濒临破产边缘。但在其后的 10 年中，他使这家公司起死回生，成为全国最强大的零售公司之一。马西斯向我解释说，尽管篷威特的几个店还算比较成功，但他感到这个连锁系统缺了在曼哈顿的旗舰是不行的。他说最理想的，是在第五十七大街和第五大道仍然保持这家商店，这不仅因为这家商店在这里已有 50 年的历史，而且因为这块地方是战无不胜的。

我立刻告诉托马斯，我不可能再给篷威特象原先那么大的地方。但我可以把好的地方留给他。他可以用面对第五十七大街与前厅相连的地方。我给他看了设计图，只用了很短的时间，我们便成交了。

这对托马斯很有利，因为我们签了一个长期合同，每平方英尺的租金，比我后来租给其它零售商的低得多。但这样对我更有利，我租给联合公司 55，000 平方英尺，其实还不足原先的篷威特商店的 1／4；年租金为 300 万美元，外加利润分成。我花了 2500 万购买了篷威特商店的租期，外加

10%的抵押款，我每年的成本约为250万。换句话说，我花了250万占有了这块地，同时，再租给联合公司一小部分并拿回300万。这意味着我每年有50万的利润，而且不花分文占有了这块地，并在我开工以前，一切都有了保证。更妙的一点是，既然我出租的只是一小部分，那么我可以把其它面积租给其它人。

但最好的一点是，篷威特商店是市府非常想在纽约保留的商店，这样我就有了一个很简单，很有力的理由与市规划委员会抗争。如果你们想要在第五大道上保留篷威特商店，那就得同意我的规划方案。

即使这样，我对得到规划批准仍然没有把握。当地的社区委员会反对建这么高的大楼。作为一种手段，他们建议暂停任何新的建设6个月，以研究这一地区的建设是否过量。一个叫做"禁止过量建设委员会"冒了出来。而当这一情况刚一发生，政客们马上来了个勒缰动作，这下他们可有了投反对票的理由了。

回顾往事，我并不认为政治或手段能起什么了不起的影响。我绝对相信我们获得的批准是以我们的设计本身争来的。在这方面，没有人能比《纽约时报》建筑评论家哈克斯特普的影响力更大。

我冒了一个经过精心谋划的风险，我请哈克斯特普在市规划委员会对我们的规划方案投票之前，

来参观我们的模型展览。《纽约时报》的影响力真是令人吃惊。这家报纸无疑是世界上是有权威的机构之一，我知道哈克斯特普的文章会产生巨大的反响。除此之外，我知道她向来敌视摩天大楼，她总是喜观旧式的，传统的建筑，而不喜欢新式的，闪光的建筑。但是，到了 1979 年中，我开始担心是否能得到规划批准，我盘算哈克斯特普不会使事情变得更糟糕，如果我走运的话，她可能会写点儿有助于我的文字。

6 月初，哈克斯特普来看我的设计。7 月 1 日星斯天，《纽约时报》"艺术与消闲"专栏，刊登了她关于特朗普之塔的建筑评论专栏文章，题目是"纽约市建筑设计界的惊人之作"。这个标题可能是为规划批准所作的，或说的任何一件事情都起作用。有意思的是，哈克斯特普用了一半篇幅来抱怨我们的楼房太大，并说我用了"能从书上找出的所有诡计来增加大厦的规模。"但有趣的是，她批评市府的话比批评我的话还多，她所引用的规划法律条款，实际上是鼓励其它开发商照我的样子做。在文章的结尾，她为我们写了几行了不起的话："他们为设计花费了大量的心血。"她补充说："毋庸置疑，这是一座美妙非凡的建筑。"

10 月份，规划委员会一致通过了我的规划设计。委员会说他们更希望特朗普之塔的外墙是泥瓦结构的，以和周围建筑匹配，但考虑到我将提供极

好的公共设施，就不予坚持了。最后，我们谈妥了建筑比例为 21，比最大比例 21.6 略少一点。我的让步是比我的最先设计少建两层楼房。这相当于一幢 68 层的大楼，包括 6 层双层顶的前厅，这样，特朗普之塔便成了纽约市最高的公寓大楼。与此同时，市府记住了哈克斯特普关于规划法律的话。为了防止其它人今后按我的样子，利用加分和上空权增加建筑面积，市府对规划法做了修改。

在得到规划批准后，下一个挑战就是要将大厦建起来。建筑费用是不会便宜的。当你建到一定高度时，建筑费用几乎是以几何方式增长，简单来说，这是因为从加固结构到架高管线的费用开支都非常大。但从另一角度来看，因为我有这样一块好地，我还是能负担得起，如果我干得对头，便可以减少额外开支，降低总造价。

1980 年 10 月，大通曼哈顿银行同意为特朗普之塔的建设提供贷款。我与 HRH 建筑公司达成协议，由这家公司担任总承包商，整个工程的预算，包括土地购置费、建筑费、日常开支、广告费和宣传费，总共略超过二亿美元。我雇用了巴巴拉·莱斯作为我监督总体工程的私人代表，这是纽约市负责摩天大楼建筑的第一位妇女，那时，她 33 岁，她曾为 HRH 公司工作过，我是在她为科莫多工程当监工时认识她的。我在建筑会议上经常观察她，我喜欢她那种不听别人胡言乱语的劲儿。她比那帮

大汉低半截儿，但她在必要时从不害怕反驳他们，而且知道怎样把事情做成。

1980 年 3 月 5 日，我开始拆掉篷威特大楼。在开工之前，我意识到前厅可能是特朗普之塔最辉煌的部分之一。开始时，我们只想把它建得能吸引零售商，但当我看到最后的设计和模型时，我感到它确实引人注目。我还决定，不管需要多大的代价，都要保证让她发挥出潜力。

最好的例子大概是大理石的采用。最早我想用褐色的天堂石，这种石料已在格兰德——凯悦饭店获得了极大的威功。但后来，我觉得对饭店前厅好的东西，并不适用于零售商业前厅。德尔和伊万娜与我看了成百种大理石样品。最后，我们发理一种叫波尼斯的大理石。这种大理石的颜色为玫瑰色，桃色，粉红色的精美混合体，是一种罕见的大理石，以前我们之中谁都未曾见到过，它令我们神魂颠倒。当然，它的价格也高得惊人。我们用大量的大理石铺满了 6 层楼高的前厅的全部地面，使大理石的效果得到了进一步的加强，它创造了一种非常豪华、非常激动人心的感觉。人们一致认为我们的前厅，特别是大理石的颜色，不仅使人有种亲切、友好的感觉，而且令人振奋，冲动，具有人们想购买物品时所需要的所有感觉：舒适，明快，从而促使人们多花钱。

当然，大理石只是其中一部分。建个前厅显得

富丽堂皇，典雅非凡，全部装修与大理石的颜色浑然一体，水乳交融。我们还采用了许多反光玻璃，特别是在升降梯的侧面，这一点非常重要，它使得一块狭窄的中心地带，看上去宽大了许多，具有了戏剧性的变化。这种视觉上的扩大，随着我们在整个前厅只用了两根结构性支柱，得到了进一步体现，获得的效果是，不论你站在哪里，都不会使视野受到任何阻碍，都会有开阔，豁达的感觉。

使前厅完美效果充分体现的第三个原因，是我曾经激烈反对的一个设计，即把第五大道的入口设计得非同一般的巨大。规划上只要求这个入口宽15 英尺，我也不想失去面向第五大道的更多的零售面积，但市府坚持把入口拓宽至 30 英尺，最后，我很不情愿地服从了。这使我损失了不少宝贵的零售面积，但现在我发现，这个令人瞩目的大门是非常值得的。我把这项荣誉完全归功于市规划委员会。

前厅的最后一个关键因素，是东面墙上的瀑布。它有差不多 80 英尺高，花费了近 200 万美元。对我来说，这是一种老式的，没有什么创新的装饰。但建成后，它本身成了一件艺术品，象一面雕塑的墙，它比我们能在那里摆放的所有艺术品都精美，都吸引人。如果说大多数封闭式商业街的成功，取决于它们的安全和统一性的话，我相信特朗普之塔前厅的成功，则出于相反的原因。它高于生

活，从它中间穿过，有一种升华的感觉，使人似乎进入了一个神奇的乐园。

我对公寓的设计也力求找到这种感觉。我们应该拿出的最有独特性的因素当然是景观了。由于住宅部分直到13层以上才开始，大多数公寓套房都比周围的楼房要高，这意味着住户们可以往北俯瞰中心公园，往南可以饱览自由女神像，往东能看到东河，往西可以瞭望胡德森河。另外，锯齿形的大厦外形，使得所有的主要房间都有两个方向。然后，为保证这些优势的发挥，我们建造了巨大的窗户，差不多从天花板直到地板。我原准备把窗户从地板到天花板一通到顶，但有人建议，除非在窗户下打上些基础，否则有些人会感到晕眩。

滑稽的是，公寓的室内装修比起许多其它因素来，却显得并不很重要。我们很快发现，能够花上100万美元买一套两间卧室的公寓或花上500万美元买上一套四间卧室的套房的人，常常用自己的设计家，掏空室内装修，然后，按照自己的爱好重新装修。

我们之所以能收到史无前例的高房租，并不由于任何一种豪华设施的缘故，它是通过设计、材料，地点，宣传，还有运气的时机的结合的产物，特朗普之塔被渲染上了一层神奇的色彩。许多大厦都可以获得成功，但我相信，在某一特定期内，只有一座大厦可以具备能吸引最佳买主，并收取最高

价格的所有条件。

在特朗普之塔以前，只有一座大厦达到了这种高度，那就是70年代在第五十一大街和第五大道建造的奥林匹克之塔。它的关键因素是这座大厦的建造者是亚里士多德奥纳西斯。奥纳西斯具有令人惊叹的生活经历，他和杰蒂·肯尼迪结了婚，他乘坐喷气飞机不停地在世界各地的宫殿旅行，他有巨大的游艇，甚至拥有自己的岛屿——斯克皮奥斯岛。他非常富有，非常有名，所以，虽然奥林匹克之塔并不是一座很诱人的建筑，但它由适当的人在适当的时候建造起来，便把同一时期在第五十七大街上建立起来的另一座豪华大厦——伽俐略大厦，从霸主的地位上赶了下去。

事实上，特朗普之塔也与另一家竞争者进行了霸主之战，并把对方赶下台去。在我做成篷威特这笔生意的很久以前，另一家开发商就宣布，要在第五大道和第五十三大街之间的现代艺术博物馆之上，建造一座巨大的公寓大楼。这座大楼和博物馆连在一起，很有气派，地点优越，建筑师瑟萨·倍利也很有名气。开发商明确表示，要不惜一切代价地把它建成首屈一指的建筑。

但是，特朗普之塔的销售，远远超过了博物馆之塔。首先，虽然我们开工的时间比他们晚，但我们开始售房的时间与他们差不多。从一开始，我便发现我们具有不少优势，很明显，我们在第五大道

上的地点比他们好。除此之外，博物馆之塔的外形并不鼓舞人心。它那用多种颜色的玻璃组合而成的外墙，并不怎么特别地引人注目，而前厅不过是个普通的前厅。最后，博物馆之塔的市场推销做得很糟糕。他们的广告枯燥无味，没有想造成声势的意图，它的出现和平常的大楼没什么两样。

相反，我们集中力量把特朗普之塔吹上了天。从第一天起，我们就不单单地把特朗普之塔当作一座漂亮的大厦来推销，而是把它当做一个大事件。我们把这座大厦当做某一类有钱人唯一能居住的地方，就象城里最热门的门票。我们卖的是一支幻想曲。

我们没有在世代富有的纽约人身上下功夫。他们总想住在旧式的房子里。另外，我们有其它好几种有钱人值得努力。

由于我们创造了一种非常值得眩耀的东西，因此，对与艺术有关的人士来说，我们的大厦当然是一种很自然的选择。外国人是另一个市场，我是指欧洲人，南美人，阿拉伯人和亚洲人。说老实话，我们给了他们一个立刻见效的优势。在开始销售特朗普之塔时，它差不多是纽约市唯一的一座共管式公寓。在共管式公寓里买一套公寓，唯一需要的就是谈妥购买价格。而买一套合作式公寓，（那时纽约绝大多数公寓楼都是合作式公寓）。住户需要其董事会的批准。该董事会具有令人奇怪的仲裁权，

包括有权要求客户提供各种各样的财务情况，社会关系情况，还要进行单独谈话。他们可以以任何理由拒绝你，而不做任何解释。这简直是专门进行歧视活动的执照。最糟的一点，是许多这类董事会的成员以恣意弄权为乐趣。这真让人哭笑不得。这种行为大概是非法的，但它却碰巧帮了特朗普之塔的忙。许多有钱的外国人，并不具备这些合作式公寓所要求的社会关系条件。或者不想受到一帮挑三捡四的陌生人的盘问。于是他们来到我们这里。

我仍记得在我们即将出售公寓的那天早上，我的一个推销员冲进我的办公室。"特朗普先生，"她说："我们遇到了麻烦。博物馆大厦刚刚公布了他们的价格，比我们低得多。"我想了有一分钟，我意识到实际上事实正好相反，博物馆之塔自己害了自己。我们争夺的对象对价格是不会斤斤计较的，他们可能会对其它所有的事讨价还价，但轮到选择住宅时，他们只想要最好的，而不在乎多花点儿钱。博物馆之塔通过降低价格，实际上宣布了他们的没有我们的好。

许多人以为我们有意做了安排，把一些名人吸引了过来，或者，我们雇用了想象力丰富的公共关系公司来宣传大厦。事实上，我们从未雇用过任何人来做公关，许多名流、明星是主动找上门来的。我也并没有给他们特别照顾。有些开发商以对名人和明星们实行优惠价格来吸引他们，但对我来说，

这是一种软弱的表现。当名人们愿意为一套公寓出实价购买时，我们的努力才具有真实的意义。

根据市场需求强烈的形势，我们采取的市场推销方针是假装公寓紧俏得难以买到。这是一种反面推销术。如果你坐在办公室里，手里拿着一份合同，急着要做成遇到的第一笔生意，那么，人们会很清楚地看出，没有多少人来买公寓。我们从不急于签合同。当人们进来时，我们向他们展示出公寓的模型，然后坐下来谈话。如果他们感兴趣，那就解释说，已有一队人列在清单上等待购买最理想的公寓。公寓越显得难以得到，想买它的人越多。

随着需求量的增加，我们不断加价，一共加了12次。我们开始时的售价就比当时纽约最贵的楼房——奥林匹克之塔的价格高出很多，在很短的时间内，我们将最高几层的最好的公寓价格几乎翻了一番。人们要用150万美元买一套两居室的公寓。在完工之前，我们已经卖掉了大部分公寓。

由于特朗普之塔的263套公寓十分抢手，我决定保留一打左右不出售，就象饭店经理总是留下一些空房以备急用。这是保持灵活性的一种措施，特别是我自己的灵活性。最开始时，我决定为我的家庭占用顶楼的三套三居室套间之一，总面积为12000平方英尺。我们在1983年底搬了进去。有人出高达1000美元，要买与我相连的那两套公寓的其中一套，但我坚持不卖，我心想：自己最后可

能需要更大的空间。

这想法没过多久便得到了证实。1985年年中，我接到沙特阿拉伯的亿万富翁阿德南·卡索蒂的邀请，去他在奥林匹克之塔的公寓里做客，我对公寓本身倒没觉得有什么特别的出众，但对房间的巨大面积却印象极深。特别是它的客厅之大是我从未见过的。我的三居室套间有足够的面积，真他妈见鬼！为什么我不应该有一套我想要的公寓呢？特别是当我建造了整个大厦之后。

我决定在最上面的三层上每一层用一套公寓与我的公寓连在一起。这项改造工程花了差不多两年的时间，但我相信它是世界上无以伦比的，尽管我不能老实地说我需要一个80英尺长的客厅，但我从它当中却得到了无穷的乐趣。

在我们成功地销售了特朗普之塔的公寓的同时，我们也同样成功地为前厅吸引了最好的零售商。首开记录的，是经营最好的水晶石，珠宝首饰和古董的阿斯普里珠宝店，这家位于伦敦的商店，选择我们的前厅作为它在其200年的经营史上的第一家分店。开始时，他们在前厅占了一小块地方，生意非常兴隆。现在，他们已大大地扩大了占地面积，质量当然能吸引更好的质量，之后，我们与世界上最好的零售店达成了租凭协议，其中包括阿斯普里、查尔斯、约顿、布塞拉蒂、卡蒂尔、玛瑟，哈里·温斯顿以及其他许多店。

在1987年4月，前厅刚刚开业，保尔·格尔德博格对前厅发表了一篇评论，那时，他已接替了哈克斯特普的《纽约时报》建筑评论家的职位。评论的题目是："特朗普的前厅使人感到愉快的惊讶"。这篇评论说，其它评论家都错了。格尔德博格写道："这个前厅为纽约人增添了新的乐趣，其设计使许多标新立异的设计家望尘莫及。"他继续说："这座前厅很可能是近年来在纽约建成的室内公共设施中最令人愉快的一个，它使人感觉热情，豪华甚至振奋，比在它之前建成的奥林匹克之塔，伽俐略大厦，西铁公司中心的公共商店街和前厅都更加喜人。"

这篇评论起到了两个积极的作用。首先，它增强了前来租赁商店和购买公寓的人们的信心，使他们相信自己的选择是最佳的；其次，是它帮助把更多的顾客吸引到了前厅来，他们当然是成功的关键所在，这一点更为重要。

有意思的是，人们开始时都没有认为前厅会获得商业上的成功。从开张的第一天起，谣言便象影子般地跟随而来。一种说法是，这是很明显是游览观光的场所，没人会在那里真的买东西；另一个传说是，欧洲的商店仍留在那里，只不过是作为他们的商店打招牌的牺牲品；还有种说法是，第一层的商店经营得还不错，但楼上几层的商店经营不佳。1986年下半年，《纽约时报》的一名记者找到我，

来探听前厅的坏消息。相反，他用头版的经济专栏，发表了一篇关于前厅取得巨大成功的报道。

一般来说，一座郊区的封闭式商业街，在头几年中往往要换掉1/3的租户。特朗普之塔在头3年中仅失去极少的零售店。更重要的是，一家租户刚一离开，在我们等待清单上的50家商店之一便立即补上，出售世界上最昂贵的商品的商店在我们的前厅发了财。

当然，并不是所有零售商都觉得这块地方合适。最好的例子是经营皮货的洛瓦尔店的经历。这家店是前厅的第一批租户之一。洛瓦尔店有漂亮的商品。但实际情况是，一位贵妇人也可以在邻店为一付首饰或一件夜礼服花掉几千美元，但她却不愿为一条皮裤掏3000美元，不管皮子的手感是多么柔软和诱人。所以，洛瓦尔店的情况不太好，但到最后，每个店都好了起来。在洛瓦尔店旁边的阿斯普里店干得有声有色，它占用了洛瓦尔店的铺面，洛瓦尔店也就退出了长期租赁的行列。阿斯普里店得到了它非常想要的4，600平方英尺，我则得到了更可观的新的租约。

但在我的头脑中，这些因素没有妨碍我使用合法权力争取421—A免税。1980年12月，我第一次申请获得批准。一个月后，我会见了市府房屋开发、保护和发展部（HPD）的部长托尼·格里德曼，亲自面谈了我的情况。三月份，格里德曼和

HPD 否决了我的申请。

我打电话给科克，说这项决议是不公平的，我不会罢休，市府会浪费很多钱和我打一场我注定能赢的官司。

1981 年 4 月，我向州最高法院按照第七十八条法律提出控告，旨在推翻市法院的判决。于是，我便向州的最高法院上诉。1982 年 12 月，在我第一次申请的差不多两年后，上诉法院以 7∶0 的投票判定市府不适当地拒绝了我的免税申请。但是，法院并没有命令市府尽快批准我的申请，而是让市府重新考虑我的要求。市府做了重新考虑，并再次拒绝了我。

特朗普之塔获得了无可比拟的成功。它给我带来了名望，声誉，威信，同时，在经济上也获得了极大的收益。按照我的计算，整个项目，包括土地购置费，建筑费、设计费广告宣传费和贷款利息，共耗资约 1.9 亿万美元。公寓的销售到目前为止已达到 2.4 亿美元，这意味着在不包括商店和办公室的收入外，我们从特朗普之塔已获得 5000 万美元。从办公室和前厅零售店的出租当中，每年还可拿到几百万，这些收入几乎全是利润。

特朗普之塔的成功意义，远远超过了一笔单纯的好生意。我在里面工作、生活，我对它有着一种特殊的感情。由于我与它有着这种个人的情感，最后，1986 年，我买下了我的合伙人——平等公司

的股份。平等公司换了个新人负责纽约不动产生意。有一天，这家伙打来电话对我说："特朗普先生，我刚刚查过帐，我请你解释一下，为什么我们对特朗普之塔的维修花这么多钱。"事实上，我们每年的开支近 100 万美元，这确实是闻所未闻的，但答案非常简单，当你把标准定得最高，那么日常开支也是最高的。举一个简单的例子，我们规定每月擦拭两次前厅的所有铜器,这家伙问，为什么我们不能省点儿钱，隔几个月擦拭一下呢？

开始时我很客气，我解释说前厅成功的关键因素之一，就是依靠完美无缺的管理。我还说，我不打算改变我们的规定，并建议这位先生花上一段时间，想想是否仍坚持他的意见。他 24 小时后又打来电话，说他已经考虑过了，他确实想实行削减开支的措施。这大概是我和平等公司的最后分歧。我很喜欢平等公司，但不愿为省几块钱而破坏一项非常成功的事业。这样做无异是自我毁灭。

我感到十分不安，但没有失去理智。我去找平等不动产公司的总裁约翰·皮科克，我说我遇到了麻烦，而且很难解决，因此，我想买下平等公司的股份。我们在很短时间里便达成了协议，现在，我完全拥有了特朗普之塔的产权。签定合同后，我收到了约翰·皮科克的一封信，他在信的结尾这样写道："象生活中的绝大多数事情一样，时间在召唤变化，对我们来说，承认事实是最好的对策。尽管如

此，我将对参加特朗普之塔的创造而倍感骄傲，并将深深怀念我们为实现它所做的努力。”

接到这封信后我非常高兴。这是一场帷幕一拉开就非常精彩而出色的剧目的完美结局。

第七章

波德沃克大厦

赌场生意第一次引起我的注意是在 1975 年。那天，我正开车前去参加科莫多饭店的一次会议，收音机里广播了一条新闻："内华达州拉斯维加斯的饭店雇员们"播音员报道说："刚刚投票决定举行一次罢工，造成的影响之一，是在拉斯维加斯拥有两座赌场的希尔顿饭店集团的股票价格大幅度下跌……。"我那时已懂得了一些饭店经营，但仍感到吃惊，一个在全世界拥有至少 100 家饭店的公司，怎么可能因为两家饭店罢工，就受到如此巨大的损失呢？

我回到办公室后只花了一点儿工夫，便找到了答案。原来，希尔顿在全世界拥有 150 多家饭店，但它在拉斯维加斯的两家赌场饭店，却占了全部纯利润的 40%，而一家一般的饭店，象我一直认为获得极大成功的，曼哈顿区最大的饭店之一的纽约希尔顿饭店，仅占希尔顿全部利润的 1%。这真是一次意外的打击！在过去差不多两年的时间里，我

夜以继日的工作，为在42大街建造自己的大饭店。我没有拿到批准书，也没有拿到贷款，整个项目可能一垮到底。现在，我第一次察觉到，即使我最终能建起自己的饭店，就算它也能成为世界上最大城市中的重大成功，但它的赢利也还不如西南部一个小小的沙漠城市中经营得马马虎虎的赌场。

这时，我已在科莫多饭店项目上下了功夫，我不想放弃已经开始的工作。但我听到这条新闻后，马上去了一趟大西洋城。一年以前，一项旨在使赌场生意在整个新泽西州合法化的复决提案遭到了惨败。现在，一项新的提案将在1976年投票表决，以使赌场生意仅在大西洋城合法化。

这件事当然值得搞清楚，我对赌场这行从没有道德上的障碍，因为大多数反面意见似乎很虚伪。纽约股票市场恰恰是世界最大的赌场。它和一般赌场的唯一区别，只是赌徒们都穿着笔挺的西装，拎着皮革文件箱而已。如果允许人们在股票市场进行赌博的话，股票市场中输掉或赢得的钱，比世界上所有赌场的钱加在一起还要多，那么，我觉得这跟允许人们玩21点或轮盘赌，并没有什么根本的区别。

我认为，讨论大西洋城赌场合法化的中心问题是经济效益问题。包括时机是否成熟，入场券价格是否合适，这一地区从地点上看是否有价值？等等。大西洋城座落在新泽西州的南海岸，离纽约市

120 英里，在历史上曾经是个旅游胜地和会议中心。但是，当会议中心转到气候温暖的大城市后，大西洋城便开始走下坡路。我没有料到情况会变得如此糟糕，这座城市几乎变成了一座地狱，楼房被烧毁，商店关了门，许多人失业，到处是绝望的情绪。

具有讽刺意味的，是赌场可能合法化的前景已经使大西洋城的地价飞涨，特别是沿海的波德沃克大街一带。从大的公共公司到住一夜就走的骗子，各种各样的投机商象兀鹰一样涌来。一幢一年前只能卖 5000 美元的房子，突然之间，人们出价 10 万，50 万，甚至 100 万美元竞相购买。

这情形有些滑稽，我决定不加入这支投机商的行列。我不赞成投入很多担当风险的资金。例如，我在复决提案表决前花 50 万美元买下一块地，如果提案被否决，我的 50 万投资第二天便会变得一钱不值。但我觉得买一件牢靠的东西是一桩更好的赌注。成功的赌场会产生强大的经济效益，为一块好地多花点儿钱最终会显得微不足道。

结果，复决提案于 1976 年 11 月被通过，并于 1977 年中被列入法律。那时，格兰德——凯悦项目已经终于有新进展，而大西洋城的地价也比我预想的更高，简直象天文数字。就象 5 年前我对曼哈顿的高昂地价的做法一样，我决定再旁观一个时期，我知道，如果有耐心，睁大眼睛盯住事情的发

展，总会有好机会出现的。

差不多过了3年，到了1980年冬天，我接到受我委托在大西洋城观望的一个人的电话。他说，我一直有兴趣的波德沃克地段的某个主要地点可能有希望得到。这一机会再好不过了。首先，赌场淘金的第一次热浪已经过去,局势有些恶化。少数赌场象假日饭店、金矿饭店、凯撒饭店，他们的生意红得发紫，但许多后来的冒险者都遇到各种各样的麻烦。

城里最新的巴利贝赌场超支至少2亿美元；由拉马达饭店集团控制的特洛普那饭店，受到了工程延期和大量超支的打击；潘特豪斯公司的鲍博·格申斯在买下一块地并宣布建造一座波德沃克赌场后发现找不到贷款；哈格·海夫那要建造一座花花公子饭店赌场的计划，在他的执照申请被赌场管理委员会否决后破了产。有半打不太出名的冒险家带着宏伟的计划开进城里，在遇到财务和执照，或畏于建造饭店赌场的巨额开支后，纷纷出轨翻车。

与此同时，大西洋城的名誉也由于联邦调查局提出的关于贪污受贿的种种指控受到损害。1980年，赌场管理委员会的副主席肯尼斯·麦克唐纳被迫辞职。他承认在几名投资者塞给一名当地政客10万美元，请他帮助拿到赌场执照时，他在观场但未加制止。更糟的是，1980年的冬季十分寒冷，滴水成冰，狂风怒号，在1、2月份，行人简

直无法在波德沃克大街上站稳。

突然，这座热了几年的城市从里到外冷落了下来，没有人再谈论建造新的赌场，就好象大西洋城的赌场生意，最多只能是季节性的繁荣，由少数几家来经营就足够了一样。但在我眼里，这等于是一次机会。最糟糕的时期，常常为好的生意创造最好的机会。

电话里提到了这块两英亩半的地皮，位于波德沃克大街中部，正好在进入大西洋城的高速公路旁。另外，它正好在举行会议和招待会的会议中心旁边，有可能成为任何在它旁边修建的赌场的漏斗。我相信在该市再也找不出比这更好的地点。但不利的是，把它们连成一片是非常困难的。

到 1980 年，这块地成了混乱的诉讼焦点，产权支离破碎，协议交叉重叠，优先权多有争议，抵押权各霸一方，派系斗争如火如荼，这块地的真实状况几乎谁都无法弄清，更谈不上排除矛盾。和我谈过的所有律师和经纪人都直言不讳地告诉我，如果我真想在大西洋城建一座赌场，最好买一块已经连成片的地。我倾听他们的劝告，但并不相信。

首先，我一直主张如果能拿到一个好的价格，那就应该选择最好的地点。其次，复杂的交易几乎总对我有种困执的吸引力，一方面这种交易很有意思，另一方面从困难的交易中，往往能拿到好的价格。

如果我在1976年想购买这块地，情况也许会大不相同。那时，我还没有在纽约建造过任何东西，没有人真的知道我是谁。但到了1980年，凯悦饭店已经开工，特朗普之塔也已经公布、我的知名度已大大提高，也有了一定的信誉。当与得到过许多许愿，但没有拿到任何东西的谈判对手谈判时，信誉是最关键的。

这块地包括三大块地段，每一地段都由不同的投资组织占有，还有半打左右小地块由个体的移民占有。完成这笔交易的关键在于要使每块土地逐个成为我得到其它新有土地的条件。建造一个我预想的宏伟建筑的唯一机会，是将所有地块连成一片。我最不希望做的是投人了许多资金，最后受到一家钉子户的要挟，这家人往往最懂得控制这片迷宫最后一个地块的价值。

鲍博·格申斯在旁边的地段上就遇到了这样的遭遇。到今天为止，在一座未完工的锈迹斑斑的大楼框架下面，还残留着一家格申斯一直未能买下的独门独院的小家庭。即使他能解决贷款，也会有一个麻烦，花上3或4亿美元连造了一座辉煌的新设施，但大楼中间却仍留着一间发霉的小木房。

我开始发挥信誉的优势。我告诉土地的每一个主人，我准备做一次公平的交易，我与以前同他们打交道的人不同，我将善始善终。我指出我在地产生意中有良好的记录。我可能是目前唯一想把这些

地连成一片的人。如果他们不能与我达成协议，我说，他们可能要在他们的土地上等待多年。

这个交易的主要部分，是这块土地上的三个大的地段，拥有这三块地的主人分别是 SSG 公司，马格能公司和第三网络公司。我亲自与这三家公司的负责人进行了谈判。我不是一下子就想把这块地买下来，而是寻求长期租凭的办法租下来，然后，再在晚些时候买下来。我的策略是尽量降低初期投资，并避免在银行对大西洋城信心不足的时候寻求大笔贷款。用租赁的办法，我可以自己负担起这笔费用。我的办法十分简明，我准备迅速、干净、利落地与他们成交。他们还必须放弃过去因企图联合出卖或出租这片土地而引起的诉讼。我不想行至半途而陷人一个法律的泥潭。

对那些单个家庭的土地我将直接购买。为此我雇了当地人代表我进行谈判，因为这里的许多人是移民，只能说有限的英语，而且不习惯与外来人打交道。其它开发商曾开价 100 万美元购买处于要紧地段的零散土地。由于经济局势已经恶化，我以较低的价格就买下了几乎所有的小块房地产。

到了 1980 年 7 月，我们已经谈妥了所有的地块。我仍能清楚地记得最后成交的日子。我们在大西洋城一家律师的办公室里，安排了同时统一成交，时间从一个星期五的下午开始。成交日以继夜不间断地进行，在所有文件签署完毕和加封工作结

束时，共用了28个小时，我们满满一屋子人都累得快神经错乱了，但是，我已牢牢控制了大西洋城的最好地段。

在做下一步工作前，我仍还要解决贷款、规划批准和赌场营业执照等问题。更重要的是，我需要确定开始这项巨大工程的时机是否合适。幸运的是，我并没有需要马上做出决定的压力。当然，我已经投入了几百万美元，包括律师费，初步设计费，职工工资以及购买和租赁土地的费用。但我有信心，如果我想回头卖掉这些已经连成片的土地，能卖出比投入高得多的价格。总有人想买最好的货色。

与此同时，我需要优先解决的是从赌场管理委员会那里拿到执照。我已对大西洋城观察了很长时间，我知道可能取得执照的时间相当漫长，相当困难，几乎难以想象。

例如：花花公子公司的海夫那的执照申请就遭到了否决，因为该公司曾在20年前涉嫌为取得在曼哈顿的花花公子俱乐部经销烈性酒的执照而行贿的事件。当海夫那在新泽西州出庭作证时，他坚持说那次是由于正常付费受到拒绝，他和他的公司都未曾受到过犯罪的指控。即使这样，他的执照申请还是被否决了。一位对海那夫进行了交叉询问的州政府官员事后说，几位委员会委员不喜欢海那夫在证人席上的举止。我想他走进新泽西州特兰顿市的

听证会场的那副姿态，没有起到好的效果。他那天手里拿着闪闪发光的烟斗，穿着丝织的西装和衬衣，身边还带着位碧眼金发的女影星。批准执照的过程是很主观的。如果他的聪明贤慧的女儿克里斯蒂参加了会议的话，结果可能就不同了。

对其它几位申请人提出涉嫌参与有组织犯罪的质询更为严肃。凯撒公司和巴利公司都受到了严肃的质询，但他们最后都拿到了执照。我在观察执照申请过程中，渐渐明白了一个事实，这就是获取执照是需要放血的，申请人常常被迫抬出至少一只替罪羊。凯撒公司抬出的是普尔曼兄弟，他们被迫从公司辞职，巴利公司则抬出威廉·奥多尼尔。但是，与大的公共公司不同，我无法献出任何人。我不得不向委员会展示一个完美无瑕的公司背景。

我雇用了一名律师做我的代表。尼克·利比斯最初是纽豪斯家族向我举荐的，他为这个家族做了很多工作。我一见到他，便喜欢上了他的风格。他那时大约有 40 岁，但看起来要年轻许多。我对他说的第一个问题就是："喂、尼克，我不能肯定象你这么年轻的律师能够应付这件大事。"尼克没被吓倒。"说实话特朗普先生，"他说："我还从未遇见象你这么年轻而又能付得起我的帐单的客户。"

尼克和我马上制定了一套战略。在我们取得执照以前，我不展开建筑工作。

在以前的情况下，买下大西洋城的土地的公

司，总是将执照申请和建筑工作同时并举。执照申请所需要的时间，跟工程建筑的一样长。而赌场建造得越快，赚钱的时间就越早。

这是完美无缺的逻辑推理，前题是你最后肯定能拿到执照。但我不想拿几亿美元去冒险。同时，我也不想在与赌场委员会的谈判中，处于一个软弱的地位。一旦开始投入巨额资金，对他们要求的任何事说不字，就不那么容易了。等待执照只是意味着我要对土地多付一些日常开支，延缓利润的取得，但似乎是值得的。时至今日，已没有多少人愿意经受在新泽西州申请执照的恶梦了，这给内华达州一个极大的吸引投资的机会。

我的王牌是大西洋城的新的赌场建筑已经全部停止。我知道，州政府和市政府官员十分渴望得到新的证明，来证实大西洋城仍然是一个投资的好地方。由于我作为一个主要的建筑商的信誉已经建立了起来，我相信我在大西洋城建造一座主要的赌场的建议，州政府和市政府官员是能够接受的。我不想乞求任何人。至少，我想和其他想实现这个项目的人一样，得到公平交易的机会。

大西洋城是个极好的机会，我准备在这座离纽约市 120 公里的城市投入 2 亿美元，我不可能每天都亲临现场，因此需要一个绝对称职，绝对诚实，绝对忠诚的人来管理这个项目。如果家庭成员碰巧有能力的话，这种人选是无可比拟的，因为对任何

人都不可能达到象相信家里人那样的程度。我在1980年5月的一个晚上，给我的弟弟罗伯特打了电话，我们在我的公寓里谈了几个小时，第二天，他同意为大西洋城负责日常事务。除了其它事情以外，这意味着我们将一道为争取执照而努力。

1981年2月的一个早晨，罗伯特、利比斯和我开车去新泽西州，会见新泽西州大法官和赌场管理负责人。我的发言十分客气，但也非常直率。我说我准备在新泽西州做一笔大的投资，用我自己的钱，而不是贷款，我已为波德沃克地段投人了几百万美元，我所担心的是，人们都知道新泽西州总是为难任何想在赌场方面做生意的开发商。执照的调查工作一般要拖上十几个月，虽然我非常想在波德沃克建造一座宏伟的赌场，但我已在纽约建立起了非常成功的房地产生意，如果这种法律程序太困难，太耗费时间，我便撤退，我已做了准备，在结束发言时，我说，在对执照做出任何决定之前，我不打算再投一分钱，或开始任何施工。

大法官对我说，"不对，特朗普先生，你对新泽西州的看法是错误的，执照申请过程在这里是能够有效地进行的。我不能对有关的调查结果向你做任何许诺。我们可能发现你不符合发照条件。我保证的是，如果你积极合作，我们能在6个月内给你一个答复。"然后，他转向赌场管理负责人说："是不是这样？"

这位负责人试图设一个圈套。"好吧，我们将尽最大的努力，"他说："但也可能用一年的时间。"

这时，我开始了反击。"好吧，如果要花一年的时间，"我说："那我就不在这里干了。我准备积极合作，但不想坐在这里无聊地啃大拇指等待答复。"大法官点了点头，他的赌场负责人表示同意。很明显，6个月是我们的时间表，他们尽全力做这一点。

我们需要进行的下一步，是坐下来与赌场管理委员会的官员们谈判。为修建一座赌场，从房间的面积，到赌场的布局，从餐厅的数量，到康复中心的尺寸，每一个细节都需要得到批准。我们打算在开工前就把建筑规划和施工详图提供给管理人员，使他们有机会审查我们的规划，并提出修改意见。

其它有管理赌场经验但没有建筑经验的开发商，往往忽略了这一点。为使他们的设施尽快开业，许多人在拿到最后批件之前变开始施工，结果，等到管理人员来了，却说："不行，这个房间太小。"或者"不行，这部角子机应该放在那里面不是这里。"从长期经验出发，我知道在施工中作改动非常费钱，这也许是许多主要建筑大量超支的关键所在。

结果，赌场管理处于1981年10月16日完成了其调查并发表了执照调查报告，从他们开始那天算起，用了不到6个月。他们信守了他们的诺言。

更妙的是，罗伯特和我都被证明绝对清白。赌场管理处建议为我们俩人颁发执照。

之后，我的执照颁发听证会要在几个月后才举行。其间我们经过努力获得了开工所需要的所有批件。

第二个目标是争取贷款，这又是一个未知数。大多数银行都有不成文的规定，不向赌场贷款，因为赌场的名声不太好。滑稽的是，我的麻烦正好相反。我们在银行界的声誉很好，但对赌场业我们却没有一点儿经验。我的办法是利用自己的优势。"把钱借给没有经验但有信誉的公司，"我对银行家们说："总比把钱借给富有赌场经赌但信誉有问题的公司要好。"同时，我说："因为我们是经受住了考验的开发商和建筑商，比起一般赌场公司，我们更有信心向贷款银行保证按时按预算完工。"

曾帮助凯悦项目解决贷款的汉诺威制造银行，对赌场生意提供贷款的政赌也比较含糊。尽管如此，他们同意为我贷款，因为我们在赌设凯悦的工程中已建立起良好的关系。对他们给我的条件，我并不十分满意，但我已不能抱怨了，能得到贷款已经是谢天谢地了。

1982 年 3 月 15 日，在贷款已经证实和建筑施工规划设计已得到批准的情况下，我前往新泽西州的特兰顿市，参加赌场管理委员会主持的听证会。为其它公司举行的听证会有时会拖拖拉拉开 6 至 8

个星期。上午10点一刻刚过，我走上了讲台，做了17分钟的作证发言。中午以前，委员会投标一致同意为罗伯特和我以及我们的新公司——特朗普大厦公司发执照。

我们终于上了路。

但是，突然发生了一件童话般的事，6月的一天上午，我接到了一位名叫麦克·罗斯的人打来的电话。我深受震动。我从未见过此人，但知道他是假日旅店的董事长。罗斯做了自我介绍后，说愿意从孟菲斯市赶来见我。他显得很高兴。

我没问原因。象罗斯这种有地位的人，除非有值得谈的事情，否则不会提出这样的建议。我以为他想购买我在几年前买下的一处房产，就是位于美洲大道和中心公园之间的巴贝森饭店。我知道假日旅店想在纽约市买一块有声望的地产，我曾在地产界放出风说，如果价格合适，我可以考虑卖掉巴贝森饭店。

一个星期后，麦克·罗斯来见我。罗伯特和哈威·弗莱曼与我一道参加了会谈。罗斯一眼看上去，就给人以很深的印象，他身材高大，穿着考究，一副绅士派头。我开门见山地宣传巴贝森饭店的地点多么好，简直象一块宝石，他能为此来见我是多么明智。虽然我并不真想卖掉它，我说，但他可能把我说服。我天花乱坠地说了10分钟，而米歇尔·罗斯则毕恭毕敬地坐在那里听着，一言不

发。最后，他有些尴尬地对我说："我想你没弄懂，唐纳德。我对你的巴贝森饭店并不感兴趣。我感兴趣的是成为你大西洋城的合伙人。这才是我来见你的目的。"

我向来以我独往独来的经营方针为骄傲，我还从未想过为大西洋城找一合伙人。但我抓住机会，开始以同样的热情大讲起我们在波德沃克的地段是多么好，我们已经完成的设计是多么精良，并获得了批件；我们还落实了贷款，准备两年内开始营业。

假日公司有两个方面使我立刻激动起来。第一，他们有丰富的经营赌场的经验；第二，他们本身有能力出资完成这个项目，这将使我个人摆脱贷款的钩子。我不明白的是罗斯为什么对合资经营感兴趣。假日公司已经在大西洋城拥有一座成功的赌场，即哈莱斯赌场。我知道他们对波德沃克地段感兴趣，但他们已经买下了一块非常高昂的波德沃克地段，我以为他们要在那里建一座新的赌场。

不管怎样，我决定耍个小把戏，毕竟是他来找我的。"听着，麦克，"我说"我有了贷款，有了执照，也有了批件。坦白地说，我不需要合伙人。但你到底是怎么想的？"

罗斯解释说，他对我那块地的位置很感兴趣，但更重要的是我作一个建筑商而具有的信誉，我能够按时按预算完工。象多数赌场经营者一样，假日

公司也在建筑方面有无穷无尽的麻烦，哈莱斯赌场的建筑费超支达几千万美元。罗斯特别喜欢的一点是我们已经开工。“主要原因是，”罗斯最后说，“假日公司不能对股东们再次报告超支的消息了。”和我们合作，他认为似乎是将他们的管理专长和我们的建筑能力合二而一的好方法。

罗斯有一个具体计划。我们来建造这座饭店，由他们来管理，利润对半分成。另外，他说他们将投入自己的5000万美元，用于工程建筑，并马上就付我2500万美元，我们同意他们负责找贷款，并用假日公司的担保使我们得到一个理想的利率。为做成这笔生意，罗斯还有一件礼物，他说假日公司愿意在从赌场开业之日起的5年中，保证在企业亏损时使我仍可拿到一大笔工程费用。

这简直好的让人无法相信。我偷偷看了罗伯特和哈威好几次，判断一下是否我遗漏了某些内容。他们只是微笑。在麦克·罗斯离开我的办公室时，我们已对在大西洋城的合资企业的基本条件达成了一致意见。这还需要文件加以确认，需要获得他的董事会的批准。我认为他们会在下一步的谈判中做些修改，但只要基本条件不变，我不用负担亏损，并能得到一半利润，这便是桩极好的生意。此外，我当时仍相信我在与一家高质量的公司合作，他们具有管理赌场和饭店的优秀人才。说到底我想我他妈的哪里懂管理诺大的一座赌场饭店呢？

完成谈判后，就等待假日的董事会批准这笔交易。通常情况下，对管理部门的提案，董事会的批准只是个形式，但我担心罗斯可能会利用他的董事会，帮他强迫我们接受一些修改。

罗斯决定在大西洋城召开董事会，以便使董事们有机会看看那块地，并评估一下工程进度。这后一行动使我很担心，因为现场还有大量的工作要做。在董事会召开的前一个星期，我想出了一个主意。

我把工程队的监工头儿叫来，要他把所有能找到的推土机和卡车都集中在一起，并让他们立即在我的工地上开始干活。我说在下个星期，他必须把我那两英亩几乎空空如也的土地，变成世界建筑史上最繁忙的建筑工地。至于那推土机和自卸车干什么活并不重要，只要他们大量地出活就行。如果它们能完成什么实际工作更好，但如果必要，应该让推土机把土从工地的一侧推起来，用自卸车运到工地的另一侧倒下，我要他不停地这样干，直到给他新的指示。

监工头惊讶得连嘴都合不上了："特朗普先生，我告诉你，我干这活已经有很多年头了，这可是我听到的最奇怪的要求，但我会照办的。"

一个星期后，我陪同假日旅店的高级主管和董事会全体成员来到波德沃克。整个工地就好象正在修建阿斯旺高坝。各种机器塞满了这片工地，以至

于它们很难运动。这些高贵的先生们放眼望去，惊讶不已，我永远记得其中一位先生向我转过身来，摇摇头，说："你知道，作为一个人，你已经很了不起了，你简直能移山填海。"

几分钟后，另一名董事会成员向我走来。他的问题十分简单："这是怎么回事？"他说："那边的那个家伙刚刚挖开一个洞，现在又把它填上了。"这让我很难回答，但幸运的是，这位董事会成员的好奇心多于怀疑。董事会从工地离开时，已完全相信这是桩好买卖。3 个星期后，我们签定了合资协议。

我们的预算为 2.2 亿美元，其中 5000 万由假日直接投资，1.7 亿由他们担保的贷款解决，这笔预算包括所有费用：日常开支、建筑费、管理费和流动资金。我们预计在 1984 年 5 月完工，我有信心提前完工，甚至省预算，这要看我们的计划是否细致、谨慎。

我们省钱的一个办法是通过一种叫做价值工程的途径。举例来说，设计人员拿出一种门的设计，他想在门上安 4 个合页。在同意这一设计前，你先把它给工程师看看，他也许会说："嘿，你只需要两个合页悬挂这扇门，如果想保证质量，有三个也足够了。"这样，你就省了一个价值 10 美元的合页，把这个数字乘上 2000 扇门，仅这一个小零件变可省下 2 万美元。另一个例子是为我们的空调系统安装冷却塔。通过价值工程，我们决定把它安装在低

一些的楼层，只有 7 层楼高，这样就可节省很多钱，因为这样可使大厦早些封顶，同时也可使空调系统的所有管线提前 6 个月开工。

节省预算的第二个做法是制定详尽的设计，使承包商对工程的每个部分都可投标。当你的设计不完整时，聪明的承包商经常故意降低投标价格，因为他知道随着设计逐步完善，他可以以设计修改为由追加费用。

最后一件帮我节省了开支的是 1982 年春季大西洋城建筑业的状况。当时，正在建设的唯一一家赌场是特洛普卡那赌场，成千上万名建筑工人不是正在失业就是即将要失业。这使我与承包商谈判时处于有利的地位。这些承包商不得不设法维持日常开支，否则就会被挤出这一行业。我并不是想强迫他们的投标价格压到亏钱的地步。我只是利用有利的形势争取合理的价洛。

我的大厦全部按期完工，于 5 月 14 日开业。这意味着我们能够利用阵亡将士纪念日的周末这个机会，从传统上这是大西洋城赌场生意一年当中三个最繁忙的日子之一。我的开支也比原先的预算略少一点，共用了 2.18 亿美元。这是大西洋城的第一座按期按预算建成的赌场。

5 月 14 日，赌场的开业盛况大大出乎我的预想。成千上万的人包括大多数新泽西州的主要领导人参加了这次开幕式。托马斯 · 凯恩州长做了主要

发言。

我们的大门一开，成千上万的人便涌了进来，每个人都急于想看看这座最新的赌场。几分钟后，轮盘赌和角子机旁便围了三、四层人。

大家都知道，假日公司和我之间对这座设施的管理存在很多争议。1986 年 2 月，我全部买下了假日旅店在我们的赌场饭店的股份，这是我最有意思的交易之一。

我不想和别人合伙而想独占这座设施的原因之一是所谓的资产折旧。折旧是指一座建筑的主人每年可以从应付的税收部分扣除的百分比。基本理由是建筑的正常维修保养费用不应该上税。

简单说，通过折旧，你可以少交所得税。例如：如果我们在大西洋城的设施的总成本是 4 亿美元的话，我们可以按每年 4%的折旧率折旧，这就是说，我们每年可以从税前利润中扣除 1600 万美元。换言之，如果我们当年的税前利润是 1600 万美元的话，在扣除折旧后，我们的纯收入实际上等于零。

多数股东和华尔街类型的人仅仅注意财政收入的最后一行，即扣除折旧后的利润。结果，公司经理们对折旧并不很喜欢，因为这使他们看上去不很成功。但我用不着去讨好华尔街，我很欣赏折旧的规定。对我来说，财政收入的最后一行并不是我的年度报告的重要问题，重要的是我的实际收入。

因此，这笔交易的最好的地方是我现在已经全部拥有的这座设施。仅仅由我自己来管理，我敢肯定利润将很可观，此外，我还准备修建新的套房和餐厅。

当然，这样一来尝还贷款便成了我的责任。我开始在大西洋城寻找地皮时，银行平均利率为14%。到了1986年中，利率降至9%。我的麻烦是，即使找到这些低利率的贷款，我仍需要投入自己的资金，而我并不愿这么做。

我决定通过发行债券为这个项目寻找公众资金，不利的因素是，我需要用较高的利率吸引大家来买债券。但有利的因素是，一旦债券发行完毕，偿还的责任就不是由我个人来承担了。最后，拜尔·斯蒂姆斯公司为我发行了2.5亿美元的债券，这不仅足以偿还应付假日公司的5000万美元现款，还使我还清了大厦的1.5亿美元的抵押贷款，剩下的钱还使我修建了一个停车场。每年需还付的债券利息为3000万美元。这比我们银行的利息每年要多出700万美元，但对我来说，这钱花得很值。卸掉了我个人偿还贷款的责任，意味着我可以晚上睡得更香。

与此同时，我把这座建筑改名为特朗普大厦饭店赌场，并雇用了一个新经理。我首先仔细调查了我的最强的竞争对手，当时，斯蒂文·海德在金矿赌场的斯蒂夫·文恩手下做副总裁和经营部总经

理。在此之前，他在凯撒公司的山兹赌场工作过，这两家都是最佳的赌场。当我问别人谁是该城最优秀的赌场经理时，海德的名子总是排在榜首。一见面，我立刻明白了其中原因，他有管理赌场的丰富经验，他思路敏捷，效率极高，更主要的是，他懂得经营的根本之道。许多经理总是力求增加收入，因为这是人们能经常看到的表面成绩。聪明人懂得，虽然大的收人很了不起，但关键问题是收人与支出之间的差距，这才是利润。

在我雇用了斯蒂文后，又雇用了许多曾在他手下工作过多年的优秀管理人才。其中包括大西洋城最优秀的食品、饮料专家保尔·帕蒂。我对管理阶层有了个很明确的规则，即从你的竞争对手那里雇用最好的人才，付给他们更高的工资，并根据他们的表现给予奖励和奖金。这是达到一流管理水平的必由之路。

在 1985 年当中，由哈莱斯管理集团管理着这座赌场，全年毛利润，即扣除利息、税和折旧费之前，大约为 3500 万美元，1986 年，哈莱斯赌场预计毛利润为 3800 万.根据头 5 个月由该集团继续管理这座设施的情况来看，他们的收益比预计的略低一些。

我们在 5 月 16 日接管了这座设施。我们每年的毛利润差不多达到了 5800 万美元，比哈莱斯集团的预测多 2000 万美元。这当中我们还在 6 月份

关闭了目前的停车场，开始修建新的车库。我们预计到 1988 年的毛利润可达到 9000 万美元。

到此为止，这个项目无论从哪方面都可以说获得了圆满的结局。然而，波德沃克赌场的成功使我看到了新的机会，我开始寻找购买拥有赌场的公司。假日旅店是个明显的目标。即使在把波德沃克赌场卖给我后，他们仍拥有三座其它的赌场，一个在大西洋城，另外两个在内华达州，他们在全世界还拥有近千个饭店。

结果，在 8 月中旬，在买下他们在大西洋城的股份两个月后，我开始购买假日的股票。到了 9 月 9 日，我已买下了该公司 5%的股份，或者说 100 万份股票。至此，我可以有两项选择，一种是把持着股票作为投资，另一种是继续购买直到控制这家公司。

我毫不怀疑这家公司的价值被贬低了。原因之一是这家公司拥有如此众多的房地产，他们扣除的折旧费的数额十分巨大。因此，他们报告的纯利润远远低于他们的实际收入。按照 1986 年 8 月初每股价格 54 美元的基础我有能力用 10 亿美元多一点儿的钱买下对这家公司有效的控制权。然后，作为一种方案，我可以卖掉所有非赌场饭店，大约可卖 7 亿美元，然后保留三家赌场饭店，而这三家赌场饭店的价值就差不多值这个数。

我已经开始积攒假日旅店的股票的消息刚一传

出，它的价值便马上看涨。我认为股票套利者正疯狂抢这种股票，以为我或者某个别人将采取行动购买控制权。到了10月份，这种股票的价格已经涨至72美元。

11月11日，星期三。我从拜尔·斯蒂姆斯公司的阿兰·格林博格那里听到了假日为防御我的进攻，已经改组了公司，并准备借贷28亿美元以向股东付清到期的每股68美元的股息。股票价格已弹升到76美元。我不再犹豫了，我告诉阿兰抛出，他同意了。我仍然相信，我可以克服假日在我进攻道路上设置的任何障碍，但我不愿把后半生花在和这些家伙打官司上；我的选择是不打任何官司，赚一大笔利润，这似乎更明智。到那个星期的周末，我卖掉了对假日旅店的所有全部赌注，这意味着在不到8个星期内，我赚到了成百万美元的利润。换个角度看，我从假日旅店的股票中赚到的钱，远远超过了我3个月前买下整个大西洋城赌场中他们的股份所付出的钱。

第八章

与希尔顿的战斗

我做梦也未曾想过，有朝一日我会买下希尔顿饭店集团于 1982 年在大西洋城修建的巨大的赌场饭店。相反，我总是怀着悲哀的心情注视着这座饭店的工程进度，在城里增加一个强大的竞争对手对我并不是件有趣的事，特别是当我的哈拉斯饭店与目前的竞争对手的战斗并不十分顺利的时候。更糟糕的是，希尔顿前几年对大西洋城的方针一直举棋不定，而现在则决心为这一主要设施投放全部力量了。

对我来说，希尔顿是个很难对付的对手。它是由康拉德·希尔顿于 1921 年创建的，经过康拉德·希尔顿的努力，它已经成为世界上最强有力的连锁饭店集团之一。他的儿子巴林在 50 年代加入该公司，当然，由儿子接管公司只是个时间问题，这是由继承权决定的，与才智毫无关系。1966 年，康拉德终于退位了，巴林被任命为行政总管。在父辈创建的并获得了巨大成功的公司内想要刻上

自己的标志并非易事。有些继承人由于缺乏竞争能力而被彻底挤垮；另一部分人则满足于管好父辈已打下的江山；有些晚辈在同一行业中超过了父辈，但这恐怕为数极少，特别是当父亲的名字是康拉德·希尔顿的时候。

巴林在 1959 年的第一个使命是管理他们刚刚买下的希尔顿·卡特·布朗斯信用卡生意。他把这项业务搞得乱七八糟，6 年之中亏了几百万美元，希尔顿集团最后于 1966 年决定洗手不干了，把这项业务卖给都市银行（Citibank）信用卡集团。1967 年，巴林说服了他父亲把希尔顿国际饭店联号部分卖给了 TWA 航空公司用以换取 TWA 航空公司的股票，当时每股价格为 90 美元。但有一个问题——欧佩克石油组织。他们成交后不久，石油价格便开始飞涨，这给航空公司以沉重的打击。在 18 个月内，TWA 的股票价格降了一半，到 1974 年，每股价格为 5 美元。直到最近卡尔·伊康接管该公司以前，该公司的股票一直大大低于其实际价值。相反，希尔顿卖掉的国际饭店联号却一直状况良好，最近以 10 亿美元的价格又转卖了一次，它在 1983 年的收入为 7000 万美元，几乎和希尔顿在全美国的饭店同年度的总收人相等。其中一部分原因是希尔顿集团一直沉溺于过去的荣誉中，在豪华饭店领域中，在更有生气的竞争者的进攻下，如马利奥特和凯悦饭店集团，希尔顿集团丢失了很多阵

地。这个曾名噪一时的饭店集团的名字，已不再是最佳饭店的同义词了。

巴林·希尔顿也做出过实践证明是成功的决定，即打进赌场生意领域。1972 年，希尔顿以 1200 万美元买下了两座内华达赌场——拉斯维加斯·希尔顿和弗莱明哥·希尔顿。这两座赌场的利润逐年递增，1976 年为 30%，1981 年为 40%，1985 年为 45%，大约 7000 万美元。

尽管获得了如此成功，巴林似乎仍不能对大西洋城下决心。希尔顿在赌场合法化的同时买下了玛利那达的一块地，他刚刚开始迈步又突然裹足不前了，当希尔顿在 1984 年终于决定开工时，它的大多数主要竞争对手，包括巴利、凯撒、哈拉斯、山兹和金矿公司都已完工开业，并开始在大西洋城赚取巨额的利润。

希尔顿饭店终于下决心了，我对他们的评价是：一旦决定便不遗余力。在一块 8 英亩的土地上(这是市内最大的地皮之一)，希尔顿决心建造一座规模宏大的设施——巨大的前厅庄严高贵，天花板高达 30 英尺，自助停车场车位多达 3000 个。希尔顿在其年报告中，把这座设施形容为“我们公司有史以来的最大工程”。赌场面积为 6 万平方英尺，上面建有客房 615 间，它的规划与特朗普大厦的哈拉斯赌场相当，同属于城里最大的赌场之一。不同的是，希尔顿的总设计图中还包括一个二期扩展工

程：将整个设施扩大为10万英尺的赌场，2000间以上的客房。

在急于回收投资的心情驱使下，希尔顿在申请执照的同时即开始施工。正如我以前解释的那样，为避免在施工一半时执照申请遭到拒绝的风险，我采取的是先申请执照的策略。但别人都是按希尔顿的方式行事的，所以，我能理解希尔顿对执照问题的信心。

首先，他们已经在内华达注了册，另外，在大西洋城没有什么建筑工程的时候，希尔顿却在城内未曾开发的地域投下巨额资金。但可能最重的原因是，为吸引那些童子军式的公司前来投资（这是一种只有少数人才知道的吸引那些过于理想而不切实际的公司资金的一种生意），希尔顿这个名字是全美国所能找到的最有号召力的名字。执照申请过程对希尔顿来说似乎与履行例行公务差不多。

问题在于希尔顿的人有点过于自满和自信。他们认为他们的前来等于是对大西洋城的恩赐，但事实上，执照签发机关的看法正好恰恰相反。是否有条件获得执照，主要靠申请人的努力，不管申请人是谁。而希尔顿认为获得执照是理所应当的。这便是他致命的错误。

1985年初，人们开始议论希尔顿的麻烦。有一次，我在办公室接到一个叫格拉斯科的人来的电话，这个人负责出版一本名为《大西洋城动态》的

刊物。格拉斯科对赌场生意了如指掌。“你听到了关于希尔顿的消息了吗?”他问我。我说:“没有，出了什么事了?”他说:“他们的执照申请刚刚请到否决。”

一开始，我以为他在开玩笑。批准执照请要四位委员的一致通过。希尔顿得到了多数票,但和海那夫的情况一样，三票赞成一票反对结果是否决，而不是赞成。格拉斯科说希尔顿很可能想卖掉这一设施，而不是争取再次举行听证会。

希尔顿准备在不到12个星斯内为饭店举行开幕式。他们已经雇用了1000多名雇员，并且仍在以每天100人的请度继续录用员工。开幕时，他们的工资单上大概有4000人，这么大的开支而没有收人，不管公司的家底有多厚，也将是一场巨大的灾难。至少，希尔顿在承受巨大的时间压力，在已经投人3亿美元的请况下，他们将不惜一切代价拿到执照。

放下格拉斯科的电话，我与大西洋城的另外儿个人通了话，然后，我决定给远在加州的巴林打电话。这次电话更象是一次唁电，谁都不能不为这个人感到悲哀。“喂，巴林，你好吗?”我说。“不好，一点儿也不好，”他说。“我能够想象，”我接着说:“因为事情简直请透了。”“我告诉你，唐纳德，我一点儿也没想到，我一点儿也没准备。”我说这件事出乎所有人的意料。这次谈话就这样继续下去。

结束时，我回到了这次电话的正题。“喂，巴

林”我说：“我不知道你想怎么处置这一设施，但如果想卖掉它的话，我愿意买，当然如果价格合适的话。”巴林说他会记住这一点，他感谢我给他打电话。我认为他是诚心诚意地感谢我。我想事情到此就结束了，希尔顿已经计划再次举行听证会，而且我仍相信委员会最终会推翻其决定的。

3 月初，我接到一个叫兰博特的人打来的电话，他是希尔顿的董事会成员，负责管理伊斯蒂尔不动产公司，在希尔顿的执照申请遭到拒绝后的几个星期里，我们讨论过几次当时的形势，兰博特认为希尔顿应该认真考虑卖掉这座饭店。

这次，兰博特邀请我参加在他家里为希尔顿董事会举行的一次晚会，董事会即将在纽约举行。他说：“这是一次你与巴林见面的适当机会。”

结果，董事会对怎样处理大西洋城的局势问题存在着很大的分歧。赌场委员会刚刚同意希尔顿再次举行听证会的要求。尽管这样，几位董事会成员，包括兰博特在内都主张如果能找到合适的买家，马上卖掉这座设施更为明智，他们的理由是几个月后，委员会很有可能维持原判，仍不给希尔顿发执照，其结果就将更惨，到那时，他们负担着几千名员工，在被迫出卖饭店时，可能不得不廉价出售。

我参加了晚会，兰博特把我介绍给巴林，在那以前，我还从未见过巴林。我们从屋里一直谈到花

园，只剩下我们俩人。这次谈话也没什么特别，巴林一直在发泄对大西洋城的愤恨，我则很同情地听着。巴林为人谨慎、保守，他不是那种果断行事的人，所以我采取了耐心的态度。我们谈得很投机。后来兰搏特告诉我，我给巴林的印象很好。有的时候需要积极进攻，但也有时最好的策略就是躺下装死。

在这之后不久，金矿公司的史蒂夫·文恩决定向希尔顿发动全面进攻，目的是控制这家公司。这可能帮了我最有效的一个忙。如果文恩不这样做；我很怀疑巴林·希尔顿会把他的大西洋城饭店赌场卖给我或任何别的人。

4 月 14 日，文恩给巴林写了封信，提出要买一大笔股份，总共为整个希尔顿公司的 27%，出价为 72 美元一股。当时，股市上每股为 67 美元。文恩还说，如果他的这一建议被采纳，他便准备以每股 72 美元的价格支付希尔顿的所有股东，表明了兼并的意图。

我坚信如果我处在巴林·希尔顿的位置上，我会一面与史蒂夫·文恩企图兼并公司的威胁作斗争，一面为在复审中拿到执照而战斗。这并不是说我肯定能取得胜利。如果我倒下，人们便会落井下石，会发出嘘嘘的尖叫，我会关掉饭店，让它发霉。但这是我的本性决定的。在受到欺负时，我将战斗到底，即使这需要牺牲，要承受困苦和巨大的

风险。

然而，我并未负责公共公司，所以我用不着不停地担心华尔街和股东们，以及下一期的季度收入报告。我需要讨好的唯一的人就是自己 。最后，我认为巴林不准备两面同时作战——既争取执照又想办法控制他的公司，在这两个战场上，控制公司当然是首要的。

史蒂夫 · 文恩在两方面帮助了我，首先他发出兼并的信号，使巴林处于防御状态，并使他不能集中精力对付执照的复审。与此同时，文恩的进攻架式使巴林感到怒不可遏，巴林也就把我当做白马王子一样越来越靠拢过来。

这不是我擅长和喜爱的角色，但文恩却因此落入了我的掌心之中。文恩在他父亲的宝果游戏赌场里长大，他父亲则是一个大赌徒的儿子。后来，他在拉斯维加斯找到了合适的朋友，买下了金矿饭店的一小部分股份，最后取得了控制权。他的整个世界就是拉斯维加斯和大西洋城以及赌场。他的举止文雅，谈吐潇洒，善修边幅，总是穿着 2000 美元一件的西装和 200 美元一件的衬衣。正因为文恩对外表的追求太过份了，使许多人对他敬而远之。巴林就是其中的一个。

这是两个风格完全不同的人。巴林是那种我称之为“幸运俱乐部”的成员。他生来富有，受到贵族式的教育和薰陶，他属于万事不求人的那种人。他

从不努力用服饰或风格影响任何别人。如果说史蒂夫·文恩做得太过份了，那么巴林·希尔顿则是做得太不够了。

虽然文恩可能永远不会承认，但我相信当他对希尔顿公司发起进攻时，他自认为是万无一失的。我相信文恩自信最终能买下希尔顿的大西洋城饭店，而且可能以非常优惠的价格。许多人认为文恩要得到的就是这座饭店，这种想法似乎很符合逻辑。在遭受四面围攻的情况下，巴林可以采取一情双雕的做法与文恩做一笔交易。巴林可以说："喂，我可以把我的饭店卖给你，但是要放弃兼并我公司的企图。"

但文恩低估了巴林对他的仇恨程度。我正是在这时插了进来，在文恩提出兼并方案后，巴林·希尔顿采取了更为认真的态度与我谈判。

我给希尔顿的第一次报价是 2.5 亿美元。虽然这个数目不小，但我知道巴林是不会以这个价格成交的。我们第一次见面时，他说他已为这个项目投人了 3.2 亿美元。卖掉这座设施对他来说是件十分可怕的事，要他向股东们报告说他在这个项目上亏损了是根本不可能的。几天之内，我把我的价格提到 3.2 亿美元，时间已不允许再耍小聪明，已经没有讨价还价的余地了，我或者出到适当的价格，或者干脆走人。

在那时，3.2 亿和 2.5 亿，都意味着这是我一

生中所下的最大的赌注。在不到一年以前，我刚刚用 2.2 亿美元完成了波德沃克设施。在那笔生意中，假日公司负担了整个项目的资金筹措，并保证我在经营亏损时不受损失。

这次，风险完全压在了我一个身上。

在我决定投标 3.2 亿时，我马上给约翰·多莱尔打了电话，他是我的好朋友，也是汉诺威制造商信托公司的总裁。我们曾经一起做了好几笔生意，我们的这次谈话令人惊奇地简短。“约翰”我说：“我现在有可能用 3.2 亿买下大西洋城那座宏伟的希尔顿饭店。我想请你借我这笔钱。我在一个星斯内需要它。”约翰问了几个问题，两分钟后他说：“我们成交了。”就是这样，这表明了信任的价值。做为回报，我做了件从未做过的事——以个人的名义对这笔贷款做了担保。

这笔交易几乎全靠勇气。我在投标时甚至还从未在这座饭店里走过。我手下几个人去看了一下，我还需要从承包商那里了解许多有关建筑方面的问题。但是，我觉得我在希尔顿饭店处于一片混乱的情况下去露面不合适。如果我把这件事告诉父亲，他一定会说我昏了头。记得在孩提时代，我陪父亲去视察一处他想买下的在布鲁克林区的房产，我们想出 10 万或 20 万，但我们的视察非常细致，我们花了几个小时检查每部电冰箱和洗脸池，查看锅炉和房顶以及前厅。其实不仅父亲会对我的决定感到

恐惧，以往对我所考虑要做的生意，大家的意见总是褒贬不一。而这次每个我对他们谈及此事的人都无一不反对这笔生意。

他们指出我在波德沃克与假日旅店的麻烦已经够多了，对这座两个月后即要开业的巨大设施我还没有建立起管理机构，我要担负巨大的个人风险。而且我从汉诺威制造商信托公司只得到了口头保证，他们在文件最后形成时要求增加什么条件还不清楚，或许他们还会对这桩生意改变主意。甚至有人怀疑市场是否能支撑住一家新的赌场，特别是在利率仍十分高的情况下，这家赌场还要负担巨额债务。每个人都问：为什么我竟会考虑这样一笔生意。

我只为一个原因：我相信如果管理得当，它能赚到成吨的钞票。

在价格商定后，还有成千个小问题有待谈妥之后才能签定正式的买卖合同。1985 年 8 月 14 日，我们双方带了律师在杰里·施莱格的派克大街办公室坐下来，准备完成这笔生意。

一般来说，一项生意最容易的部分是价格，难点在于其它部分。在这笔生意中，最困难的是工程完工的担保、债务的责任、预付款的金额以及合同签定与完成之间的费用摊派，这些问题一旦出麻烦，足以毁掉整笔生意。希尔顿从一开始就采取了强硬的态度，他们想“原封不动”地卖掉这座饭店，

这样在合同签定后，他们就可以从大西洋城撤走，不再承担任何责任。巴林这时对新泽西，特别是大西洋城的仇恨已达到了疯狂的程度。能尽早结束这场恶梦是他求之不得的。

而对我来说，如果得不到完工的保证，那以后的麻烦就会要我的命。举例说，我们后来发现空调系统的管道存在重要缺陷，我不得不换掉它，对这样规模的建筑做一项主要部位的修改，可以轻而易举地花掉几百万美元。

谈判开始时，我们似乎在我们所关心的要点上占了上风。谈到将近一半时，负责希尔顿公司的谈判代表——副总裁葛利高里·迪龙接了一个电话，是已返回旧金山的巴林·希尔顿打来的。当迪龙回到谈判桌后，整个态度突然发生了变化。我不能肯定但非常怀疑巴林已决定中止这笔生意，很可能是因为有人在最后一分钟提出了更高的价钱，出价人甚至可能是文恩或金矿公司。

不管发生了什么事，反正迪龙和他的律师突然开始对我们已一致同意的要点重新提问。我参加过多次谈判，我马上意识到他们想用这些问题作为破坏这笔生意的理由。假如我们不能就保证完工这一项达成协议，他们就可以离开谈判桌，而不显露出因为有人出更高的价而赖掉整个生意的真正目的。

我们已经走进了死胡同。迪龙提了个建议，“我们没有取得任何进展”他说，“所以，让我们暂时休

会，明天再回来继续谈。”表面上看这个建议是有道理的，现在已是星期六上午，我们在这间办公室里已昼夜不停地谈了四十八小时，每个人都累得要死，几乎颠三倒四了。但我担心一旦休会一整天，这笔生意就可能永远做不成了。作为让步，我建议休息几个小时，然后在下午一点钟再开始谈。希尔顿的人表示同意，于是宣布休会。

这时，我的律师再次试图说服我体面地放弃这笔交易。特别是施莱格，他十分担心贷款的落实情况。即使在这时，我们还未从汉诺威制造商信托公司那里拿到书面保证。但我认为，从约翰·多莱尔那里得到的口头保证和书面保证一样牢靠。施莱格担心的是，即使是这样，由我来承担担保会使我很难再为其它大宗生意借到钱。

这是一个奇怪的场面。当我坐在谈判桌前时，我无法弄清是谁更想破坏这笔交易，是我的律师，还是他们。

结果，希尔顿的人马晚到了两个小时，这更证明了我的怀疑。当他们露面时已到了大约三点半钟，我相信能做成这笔生意的唯一法子，是让他们感到羞愧难当，迫不得已。我站起来开始我的表白：“你们怎么能够握过我的手然后背信弃义？你们怎么能谈了三天然后就想这样不辞而别？你们怎么能够让我花了成千上万元律师费却不善始善终？”“这对我是一次污辱”我说，“这是不道德的，错误

的，是不老实的行为。”

我的语调不仅强硬，而且充满了受到伤害时的愤怒。如果需要，我甚至可以大声叫喊，但这时我怕大声叫喊把他们吓跑。这笔生意的大部分条款已经谈妥，在这种情况下，除非我给希尔顿一个台阶下，否则，在心理上讲他们很难就这样走开。当然，希尔顿也可能采用强硬态度作为一种尽量减少必须履行的责任的策略。

最后，我们商定了一项折衷办法。他们将尽力使饭店按期开业，并同意保证一些关键项目的完成。同时，他们允许我在买价中保留 500 万美元，直到该设施按合同的具体条款，在保证一流质量的情况下交工后再予交付。

我认为工程本身还是可靠的。如果实际情况与我设想的不同，或者工程中的缺陷使我不得不再花 3000 万美元，我相信仍能使希尔顿负有法律责任。1985 年 4 月 27 日下午 9 时，我们握了手，签定了一份正式合同。我交付了 2000 万美元的不可撤回的预付金，合同执行完毕的时间为 60 天后。

5 月 1 日，我第一次参观了我刚刚用 3.2 亿美元买下的这一设施。我刚一走进大门，就马上意识到自己似乎做了一个英明的决定。尽管还有许多工作未完成，但它确实是座新颖夺目的大厦。我立即命令我的人尽全力推进工程的进展。在其后的 6 个星期里，我们完成了其它赌场需要一年或更多的时

间才能做完的事情。我们拿到了产权的临时证书，完成了申请执照所需的大量文字工作。我们在希尔顿原有雇员的基础上，又雇用了1500名雇员，我们使饭店和赌场全部准备工作就绪，万事俱备，只待开业。

我们把它定名为“特朗普之堡”。我原先的选择是“特朗普之宫”，但“凯撒之宫”饭店提出侵权控告，理由是他们对“宫”字享有独家使用权。我觉得这不值得打仗。我们需要的是市场推销和广告宣传，我不希望看到我们为“特朗普之宫”花费了数百万元宣传费，却不得不改变这一名称。有意思的是，我刚一宣布准备把这一设施称为“特朗普之堡”，假日公司便提出控告，以阻止我把一座竞争性的赌场叫做“特朗普”。然而几个星期后，这项控告便被驳回。甚至在“特朗普之堡”开业以前，我已和几家投资金融公司谈过如何发行债券以取代我从汉诺威制造商信托公司那里取得的贷款。我想把自己尽快从这把钩子上解救下来，即使要支付更高的利息。发行债券的主要困难在于“特朗普之堡”还没有经营纪录，别人无法了解其处理债务的能力，同时，“特朗普组织”还没有管理赌场的经验，这是我们第一次亲自管理赌场。

简言之，购买“特朗普之堡”债券的人全靠自己对它的信心。他们把赌注压在我们从一开张就能经营成功上，这是我们每年能偿还4000万美元债务

的唯一出路。不利的是，城里有几家赌场的经营水平，离他们偿还其每年的债务相距甚远。

令我吃惊的，几家投资金融公司竞相参与我的债券业务投标。他们都表示保证按一定价格找到债券的买主。他们中间有发明低价高值债券发行法的德莱克塞·本汉姆公司。但拜尔·斯蒂姆斯公司提出为我筹集3亿美元或者我所需要的总额的95%。我与该公司已做过许多笔生意，阿兰·格林博格总裁和他的合伙人保尔·哈林比愿意为我下赌注，这使我很高兴。

为吸引人们来购买这种有风险的债券，一般需要以高额利润做为诱饵。拜尔·斯蒂姆斯准备发行的债券的利率与其它赌场的债券利润相同，但其它赌场已有经营记录，并能向买家提供有更为坚实的担保。

拜尔·斯蒂姆斯创造了神话般的奇迹，我们赚了钱，买家也获益非浅，购买这一债券的每个人都拿到了特别丰厚的利益，目前，这些债券的售价已高于面值。

为避免再次发生我在波德沃克设施从开始就遇到的麻烦，我不再雇用外来的总经理，而是把我妻子伊万娜放在了主管的位置上。从对大西洋城的长期考察中我得出了一个经验，就是要管好一家赌场，良好的管理技能和专项赌场经验一样重要。伊万娜证实了我的经验。

6月15日，与希尔顿执行完合同后，正赶上夏季高峰期。第二天，我们的“特朗普之堡”顺利地开业。人们把赌场挤得满满的，生意好得超出了我们的意料，第一天赌场的收入达72万8千美元。开业后不到6个月的时间里，我们的毛收入超过了1.3亿美元。除了三家赌场外，这一成绩超过了城里所有的赌场，也比哈拉斯管理下的波德沃克饭店同期的经营状况好得多。

“特朗普之堡”在以后的经营中几乎获得全面的成功。多数成绩应归功于伊万娜。她从不放过任何细节。她有计划地在各个营理阶层雇用了大西洋城的最佳人才，从掌盘人到庄主到高级主管。她亲自参与了饭店公共场所的装修设计，使这些地方变得十分引人注目。这座大厦永远是一尘不染，因为她细致到亲自主管清洁工作。优秀的管理得到了回报。我们预计今年的收入能达到3.1亿美元，毛利润将大大超过7000万美元。

相信自己的直觉最终能得到报答。

第九章

低租金，高赌注

有时，输掉一次战斗却可以据此找出新的途径，从而赢得整个战役。通常这需要一点时间和运气。在南中心公园100号这个项目上，我二者兼而有之。

那里的居民顽强地抵抗我把他们居住的旧楼拆掉，再盖一座新楼的计划。他们胜利了。他们把我的计划拖延了几年，在此期间，不动产价格直线上升，因此，我被迫改变了原计划，但他们却无意中帮助我找到了一个更省钱却更赚钱的项目。

具有讽刺意义的是，这笔生意中最省事的部分是购置土地。1981年初，我当时的副总裁路易丝·格娜告诉我，她听说有个机会可以买下一个好地点的两座相连的楼房。一是南中心公园100号，这是座位于南中心公园和美洲大街把角的40层公寓大楼。另一座是“巴比逊大厦”，这个39层的大厦座落在中心公园正面，位于中心公园100号背后，大门开在美洲大街上。

这两座楼属于洛普银行家族的马歇尔·洛普、兰勃特·布鲁塞尔斯公司和亨利·格林博格。仅就地点来说，这两座大楼代表了世界上最好的地产之一。它们不仅在最宽敞，最有名望的大街上，而且还俯瞰中心公园。

“巴比逊大厦”是一家破旧的中档饭店，最好的年景不过只能赚到一点点利润。南中心公园 100 号是一家实行房租限制的公寓大楼，也就是说，收缴的房租很难支付大楼修缮的成本费。

正是由于这些不利因素，我才能够拿到优惠的价洛。当然，这处地产没有公开上市拍卖也帮了我的忙。只要没有其它的投标人，我就能以楼房的不利因素尽量压低价格。

同时，产权所有人是一伙非常有钱的人。他们决定卖掉这块地产，并非急于用钱，而是因为他们之中有一个年事已高，想把财产清理一下。我不能透露我付的价格，这个价格在今天肯定不够在曼哈顿较差的地段买 1／3 大的一座空楼。

我几乎没有查看这两座楼的收益情况。吸引我的是这块地产的价值，而不是它的收益。我以极低的价格买下了这块地，我认为这笔生意不存在任何不利因素，我几乎马上就从银行拿到了抵押款，足以偿付我的买价。如果做最坏的打算，我总能够转乎卖掉它而赚一笔钱，即使在不景气的年头，一流的地产总是有人买的。

另一种选择是对饭店做少许装修，然后把底层商店的租金价格提到市场平均水平。另外，随着南中心公园 100 号享受房租限制待遇的房客逐渐去世或搬走，可以提高这些房间的价格。这样做，我至少可以收回投资，并获取薄利。

然而，“薄利”不是我喜欢的字眼。我认为从这两座大楼中获取最大价值的途径是拆掉它们，然后，建造一座巨大的、状观的现代化豪华公寓大厦。由此引起了两个矛盾。第一个是我早就意识到的，拆掉“巴比逊”这样一座 44 层大楼既不容易，也不省钱。但我仍坚信，从新的公寓中收回拆楼的费用是毫无问题的。

第二个矛盾是很久以后我才明白的，那就是要拆掉这种实行房租限制的公寓几乎比登天还难。我知道有些住户肯定会反对搬家，但我想有的是时间，我能经得起拖延，我准备耐心地顽强地努力下去。

但我低估了住户们的反抗程度，他们让我很快明白了一个道理：房租越低，开间越大，地点越好，住户就会越顽强地捍卫自己的利益。如果住在地点不好，条件一般的公寓中的住户，搬家当然不是难事。同样，如果你对一套像样的公寓按市价付租金，在能找到同等价格的同类公寓时，一点点利益的引诱就能促使你搬家。

而在南中心公园 100 号，住户们正在为保卫纽

约最好的房产而战斗，美丽的公寓，高高的天花板，高雅的壁炉，优美的窗景，还有令人咂舌的地点。最重要的是，按照租金限制规定，他们在自由世界中独特地享受着优惠的补贴。在公开的市场上，他们的公寓租金，要比他们实际付的高十倍。因而，如果我是南中心公园100号的住户，我将领导大家向任何企图让我们搬家的人进行斗争。

象许多不成功的政府项目一样，限制租金的规定是从一个美好的愿望出发的，但效果却恰恰相反。这一规定是从1943年开始做为一种临时性联邦政策实行的。政府在美国冻结了每套公寓的租金，作为使退役军人能够付得起房租的一种办法。达到这一目的后，这项法律在1948年被废除。但纽约市在1962年通过了自己的租金限制规定。根据纽约市的规定，任何在1947年以前修建的住房，都要遵守租金限制的规定。实际上，政府对500万纽约人提供了低房租住房的不可剥夺的权力。

这听起来很美妙。唯一的问题是市府不想对接下来的问题负责任。相反，他们强迫房东向住户进行补贴，在燃油、劳力和保养费用不断增长的情况下，市府却不允许房东提高租金，以适应通货膨涨的水平，更不用说采取市场调节价格。

当房东无法保持收支平衡时，他们开始放弃自己的楼房。1962年至1976年之间，大约有30万

套单元房在纽约被放弃。在最差地段的公寓，首先被放弃或非法纵火烧毁。这些楼房的租金最低，放弃它后，房东可以省掉开支，保持一点点微利。而受害的人则是住在这里的穷苦的住户。在南布朗克斯区和布鲁克林区，成片的街区变成鬼域。市府也因这些房东放弃楼房停交不动产税金而损失了几亿美元的税收。

与许多开发商不同，我并不鼓吹废除租金限制。只是认为应该对实行租金限制的住户进行检查。应该允许收人在一定标准以下的人继续住在那里，并交付现行的房租。而收人超过一定标准的，应该让他们选择是多付一定比例的房租或是搬到其它地方。

南中心公园100号是个是好的例子。在买下这座楼房后不久，我对住户的经济收人情况做了个调查，其结果令人吃惊，但并不出人意料。这里面共分三种人。住在高层俯瞰中心公园的较大的公寓里的人，一般是事业成功的有钱人，而且多数人很有名气。

第二类人是我称之为“雅皮士”的住户，年轻的专业人员、股票经纪人、记者和律师。他们虽然不一定是百万富翁，但肯定有不少钱。他们租的是面对公园的单间或双间卧室的公寓。

第三种住户住在较小的公寓里，面向法院方向，其中有的是老年人，靠社会保险金过活，他们

的租金比市场价低，但不象住在大楼正面的那些有钱人低得那么多。在附近的公寓租金可能比他们现在的高一倍。

搬空巴比逊大厦很容易，只要停止出租客房就能办到，但在放弃这一收入前，我想搬空南中心公园 100 号，不幸的是，从开始我便犯下了一个关键性的错误：就是应该亲自参与此事。这是我一贯的工作方法，而且很奏效。但坦白地说，说服住户搬家并不是我擅长的工作。所以，我雇用了一家专门搬迁居民的公司来做此事。几家有名的公司的头儿都向我推荐过西塔德尔管理公司，并对其信誉做担保。我并不是要找厉害的家伙，这块地方引人注目，而且有许多人正在与唐纳德·特朗普战斗。我最不希望的是引起新的争端。

我原先的计划很简单，就是让南中心公园 100 号的住户知道我们最终要拆掉这座大楼和旁边的巴尔逊饭店。然后，我们将为他们提供帮助，以寻找新的公寓，并发给搬迁费。

住户们很快就组织起来了。他们组成了一个居民协会，决定雇用一家律师行作他们的代表。费用不成问题，他们中的大富翁钱多得花不完，可以负担律师费。其中几个人愿意每年为这件事捐助 8000 美元。这比到其它地方租同样的房子毕竟便宜多了。

住户们选择的这家公司比较成功地代表了住户

的利益。他们比许多房东的律师们挣的钱要多。他们的策略是在每条战线上都坚决地阻止搬迁，并尽可能长地在法院纠缠，他们兴许是希望尽可能多地从房东那里拿搬迁费。

我自认为有权搬空南中心公园 100 号，再建造一幢更新更大的楼。对那些住在没有租金限制的公寓里的人们，只要把我的拆迁计划和盖新楼的计划摊开就行了。对那些享受租金限制待遇的住户，我要满足他们更高的条件。但没有什么条件是不能克服的。对于市府，我需要说明我的新楼可以至少多提供 20%的住房。这个道理再简单不过了，因为盖一幢更大的楼房也是符合我的利益的，我还需要证明这幢旧楼在除掉开支后，其利润为其价值的 8.5%还不到，按限制租金的规定计算，大楼的估价仅为 150 万美元，也就是说，市府从这座楼房上几乎收不到什么税。虽然，我不能把我的债务算作开支的一部分，但大楼的利润仍然达不到 8.5%。如果把债务计算在内，我实际上亏了一大笔钱。不管从哪方面考虑，我相信市府会批准我的拆楼计划，并命令住户们搬走。

在西塔德尔公司于 1981 年接管了公司的管理权后，我给了他们两条指示，第一条是尽可能多地为住户寻找新的住房；第二条是向住户继续提供基本的服务。

我没有把南中心公园 100 号当做派克大道的大

厦有戴白手套的看门人的公寓那样来管理。这里的租金刚刚够我的开支，根本谈不上豪华服务。这些交付低租金的人也无权要求这些服务。例如：在我们接管这个大楼时，每层楼设有一部电话，是免费的，它原是用于紧急情况，但一些住户却用它打长途。

看门人脱下了他们的漂亮制服。这省下了一小笔干洗费。为保证安全，看门人不再到街上为住户提行李。走廊里的高度数灯泡被换成低度数的灯泡，因为任何一个有经营头脑的房东都会告诉你这可以节省不少电费。

没有料到，住户却以此为由，说我们这种更经济的管理办法侵扰了他们的正常生活，使他们无法忍受。

这些住户甚至想出了一个办法，把我们的搬迁计划也作为妨碍正常生活的证明。他们声称，我们造成了"长期不断的压力"，迫使他们搬迁。实际上，我们对每个住户都提供搬迁的帮助，如果我们遭到拒绝，而且我们一般都被拒绝了，因为住户们已一致同意拒绝我们提出的任何要求，那也就作罢了，有些住户告诉我们，居民委员会甚至警告他们不要考虑我们的要求。具有讽刺意义的，是对于那些住户条件不怎么好的住户，我们推荐的新住房很可能要优于他们目前的住房条件。

我不否认，以侵扰为理由提出指控是聪明的作

法。侵扰在纽约是个可怕的罪名。它使人马上联想到可憎的房东和无辜受害的住户。如果住户能说服大陪审团（陪审团员们自己也很可能是公寓的住户）侵扰是事实存在的，我们的计划将被驳回。这样他们就不用搬家了。同时，他们可以散布许多有关我在侵扰他们的反面舆论，而我假如否认这种指控的话，只会给整个事实添油加醋。

不幸的是，我的几次行动正好中了住户们的圈套。例如：我们决定对那些长期拖欠房租或不按法律要求用这里的公寓作主要住房的住户，提出要求搬迁的诉讼。全城的许多房东，每天都要提出这类诉讼，这完全符合法律要求，所以，我们在几次诉讼中都取了胜。

但我们也提出了几件愚蠢的诉讼，在一个案子中，我们控告一位住户未交房租。结果，这个住户拿出了他的划线支票作为凭据，这笔付款未记入西塔德尔公司的帐薄。在另一次诉讼中，我们没有给一家住户按法律要求的时间提前通知。我们的指控是合法的，但法庭判决说，我们应该知道法律对提前通知的时间作了延长的修改。

1984 年初，一伙住户找到州政府正式提出侵扰的指控。其实所有的抱怨都是小事，但我让手下人仔细处理每件事情，但这样仍不够。1985 年 1 月，州政府同意考虑他们的指控。很明显，我们犯了错误，但这些错误并没给任何住户造成真正的困

难。我认为这些住户是在利用侵扰的指控，达到自己的目的。他们很清楚，实际上并不存在侵扰。这一指控是用以对公寓搬迁费讨价还价的筹码。住户们周密地计划了这场运动。大约 50 人提出了指控，每个人都列有侵扰行为的清单。他们甚至在每封信的结尾，都写了同样的话："唐纳德·特朗普是一个现代的压迫者。"

但住户们没有料到，我并不是那些为不损害名誉或省点儿钱而主动妥协的房东，特别是当我认为这些指控是无理的时候，进行反击可能会增加我的律师费，甚至会使我重新考虑战略方针，但我不允许在被敲榨之后，同意一种可笑的妥协方案。

一些事情还是朝着对我有利的方向发展的。最重要的是纽约不动产在增值。它的价值自 1974 年以来每年都在稳步增长。但在 1981 年初，就在我买下这两幢大楼的前后，这种增值终于暂时停止了。在我实行计划的两年中，市场实际上在下滑，很多人认为，高速发展的时期已经过去了。

但到了 1984 年，市场又一次变得坚挺起来，经济状况在摇摆不定中复苏，每间公寓房的价格高达 93000 美元。1983 年下跌至 67000 美元，但到了 1985 年 1 月，在我与住户们的抗争达到高潮时，每间房的平均价格已上跳至 124000 美元。简单来说，在住户们想尽办法拖延我时，纽约的地产价值涨了差不多一倍。

即使仅在巴比逊大厦的地点上盖楼，这已是最容易的做法，我可赚到的钱与两年前在整个地段上盖楼可赚到的一样多。另外，现在在南中心公园100号已有无数的空房，随着时间的推移，这个数字只会增加。法律允许我按市场价格出租这些空房。我实际上就象抱着一棵摇钱树。

与此同时，建筑欣赏的观念和倾向开始变化，我买下南中心公园100号时，摩天大楼的风格仍旧是以光滑的现代玻璃塔楼为主。特朗普之塔可能是一个最好的典范，由于这种设计已被人们广为接受，并获得了极大的成功，所以，在南中心公园100号设计一座同样的光滑玻璃大楼，似乎是符合逻辑的。

到了1984年，我意识到一个新的浪潮正在建筑业兴起，那就是老式的建筑。在纽约，愿意为公寓付交租金的人象他们对其它事情一样，对潮流特别敏感。我是个讲求实际的人，如果人们希望要老式的，那我就提供老式的。我对没有市场的楼房不感兴趣。1985年初，我雇用了一名设计家为巴尔逊大厦地段设计一种老式的，传统色彩的样式，以和南中心公园100号相匹配。

当设计家带着一个为巴比逊地段设计的老式建筑模型来见我时，这一设计并未引起我的兴趣。我只注意到这座新楼比它将要替代的旧楼小得多。我问设计家这是为什么？

“是因为规划上的要求。”他解释说：“建造巴尔逊时还没有对规模的限制，现在的规划要比那时严格多了，在这块地段，已不允许再建造这样大的楼了。”

“你的意思是”我说：“如果我们把内部掏空后重建，只留下外墙和钢架不动，就没有这个问题，但假如我要拆掉旧楼，就只能盖一个小得多的，不怎么吸引人的新楼？”

他说：“是的，特朗普先生，是这样的！”

“如果这样的话”我说：“那我们为什么还要拆掉旧楼盖个只有原来一半大的新楼呢？这不仅外观上没有什么更新颖的地方，而且费用也高得多。”

“这很简单，特朗普先生，”他说，“原因是巴尔逊的窗户太小了，不符合现代豪华公寓的要求。”

解决的办法很明确，保持原建筑的主体，扩大入口和窗户。

碰巧我的口味也有了改变，我开始对某些老式建筑的细致装璜和高雅的风格有了好感，同时对南中心公园的两座大楼也有了新的认识。我逐渐认识到这些楼房对南中心公园的天际线的变化，有着多么大的影响。

我们拆掉巴尔逊，并在其地面上盖一个新楼的初步预算为 2.5 亿美元。当我们对掏空内部并重建，以及扩大所有门窗进行估算后，发现整个项目的预算为 1 亿美元。即使花了这么多钱，也远远赶

不上原作。改造不仅省钱，而且也是个更好的设计方案。

我们完全改变这个项目的原设想的最后一个原因是关键性的。8年当中，我一直在伺机买下南中心公园100号街对而的圣毛里斯饭店。卖家是两位伟大的地产商哈里·赫尔姆斯勒和洛伦斯·韦恩，问题一直出在价格上。他们的开价我认为高出其收益太多。他们曾几次与其它买家以他们的开价达成协议，但都在协议还未实施时便告吹了。我已不止一次地看到人们为一块房地产出高价，但他们常常是心有余而力不足，最后只能食言毁约。

在这种情况屡次发生后，我给赫尔姆斯打了个电话。“我很想买下圣毛里斯饭店，你知道和我作生意协议会兑现的，但我不想出你们出的价。”我说。他说：“不过你的价太低了。”我们反复谈了几次，最后两家根据饭店的收人情况，定了一个都认为合理的价格。

我还有张王牌，但我谁也没告诉，就是街对而的有1400间客房的巴比逊大厦，我计划在买下圣毛里斯饭店后，马上关掉巴比逊，道理很简单，我可以把巴比逊饭店经理查尔斯·弗劳恩弗尔德和他所有最优秀的人材，调到圣毛里斯饭店。查尔斯是个了不起的经理。同时，原住巴比逊的住户也不可避免地搬过去，因为圣毛里斯是南中心公园附近唯一的中档饭店。在关掉巴比逊后，我自然会丢掉一

部分客户，而买下圣毛里斯饭店使我又得到了许多客户，我估计这样的话，一夜之间，圣毛里斯的开房率和收入至少可以增加25%。

银行基本上同意这笔生意，将马上给我贷款600万，超出了我的买价。简言之，我不用自己的一分钱，就可以买下圣毛里斯饭店。在结束合同时，哈里·赫尔姆斯勒翻看文件时看到了我的抵押款数额。看上去他倒并不显得吃惊。其实这笔生意对他们两人也很不错。说到底，他们在多年以前没花什么钱就买下了这座饭店。

我在1985年9月买下了圣毛里斯饭店，以后不久便关掉了巴比逊大厦。在第一年中，圣毛里斯饭店的收入增加了31%，比我预计的稍高一点儿，但通过更有效的管理，利润率提高了将近4倍。

剩下的就是那些南中心公园100号住户们的指控，由于我不再打算搬空并拆掉这座楼房，侵扰的指控便不再对我构成威胁。我的律师们劝我做点儿让步，尽快结束这种不愉快的局面。具体来说，他们建议我以让他们放弃指控为条件，把这座楼房以1000万美元的价格卖给他们。

表面看，这笔生意并不坏，从这1000万里我能获得一大笔利润，但我说不行。从我的个性来说，我不能忍受用户以侵扰为理由，从而以比市场低的价格买下这座楼房的行为。这是住户和他们的

律师失去这次赚钱的好机会的根本原因。今天，纽约的几乎所有人都想买自己的公寓。

与此同时，侵扰的指控在法院被搁置起来。州高等法院于 1985 年 8 月判决侵扰的证据不足。1986 年 12 月，州高等法院上诉处一致同意维护中级法院的原判。

律师们一直在讨论调解方案，最后，在 1986 年下半年，几乎所有的住户同意了放弃指控。由于我不再想拆楼，我也同意放弃使他们迁出的诉讼，并同意签定新的租房协议。我还表示所有同意这个协议的住户可以免交 3 个月的房租，同时，所有拒付房租的住户，包括有些一年未交房租的人同意补交房租。补交的房租超过了 15 万美元。

我把新的大楼命名为巴比逊——特朗普大厦，并着手改造工程。首先，我雇用了一个叫做赫斯的公司，这家公司专门从事楼房打洞的工作，他们干的真不错。几个星期后，他们把巴比逊的小窗户都打成了巨大的观景窗，这些大窗户本身就具有很大的价值。为迷人的景观花点儿钱是值得的。

对即将被新建楼房充满的市场，我拿出了一个独特的产品：时髦和传统结合的最新颖住房。大楼的精致装璜被保留了下来，包括顶层的皇冠。一些独具的特点，象公寓中 12 英尺高的天花板也被保留了下来，没有一家开发商会考虑建这样的新楼，因为费用太高。同时，新的建筑给大楼增添了几项

现代化的色彩，新式的管道，光滑的墙壁，现代技术的线路，高速电梯，当然，还有巨大的特莫普恩式窗户。

大楼预计在1987年秋季完工，但在1986年10月，我们就将它推向市场。8个月内，我们卖掉了80%将近270套公寓房。有个人一下子就买了7套公寓，花了2000万美元。在大楼房间全部售出后，很可能在大楼的任何一家住户迁入之前，我们的总收入可超过2.4亿美元。这还不算我在南中心公园100号和大街旁的商店要干的项目。

笑在最后，笑得最好。南中心公园100号的住户保住了他们的住房，南中心公园保留了两座传统的建筑，市府很快就要收到比以前任何时候都要多的税收。我呢，在这桩许多人都认为必将惨败的生意中，将得到1亿美元以上的利润。这份大功劳部分应归功于住户们成功地拖住了我。

第十章

重建沃尔曼滑冰场

我并没有预先计划，只是有一天，我在气愤之极的情况下，决定要采取点行动。

1986 年 5 月 22 日，《纽约时报》头版登载了一篇报道，说纽约市府和官员们已决定在中心公园再次开始重建沃尔曼滑冰场的工程。市府说，如果一切顺利，这座滑冰场将在大约两年后完工。

这简直使我难以置信。

首先，没有理由要大家相信事情会顺利。1950 年建成的沃尔曼滑冰场因需改建于 1980 年关闭。这项工程花费两年半的时间完工，这对于重建一座滑冰场来说似乎太长了。

恰巧我在 1980 年 6 月也为特朗普之塔举行了奠基仪式。这座大厦有 68 层高，其中 6 层为商业区，还有几千平方英尺的办公室用房和 263 套公寓。两年半后，我们按期按预算完成了特朗普之塔工程。

从我的新公寓中，可以看到沃尔曼滑冰场的全

景。这景色可不雅观。虽然已经耗费了千百万美元的巨资，但很明显，工程竣工仍遥遥无期。

3年时间又过去了，又花了几百万美元，而事情只是变得更糟。实际上，市府已经不得不被迫宣布要一切从零再开始。

我对建滑冰场是个门外汉，但对建筑还略知一二。如果我能用两年半的时间建起一座摩天大楼的话，当然可以用几个月时间建成一座价值200万美元的滑冰场。两年前，当这项工程陷入混乱之际，我给公园管理委员会主席亨利·斯坦恩打了个电话，提出免费从市府手中接过这个工程，他回绝了我。现在，看到这种新的灾难,我又给亨利打了个电话，并重申了我的建议。他又做了同样的答复："不必了，谢谢。"他说："我们自己能做好这件事。"

"好极了，亨利"我说，"但不要忘记你在两年前说过同样的话，看看现在怎么样?"我决定给纽约市长埃德·科克写一封措词强硬的信。一方面，市府的无能使我目瞪口呆。另一方面，我的确认为我能干好这项工程，我还认为这个滑冰场是成千上万的纽约人，包括我的孩子们有权享用的一项娱乐设施。不管别人怎么想，我的动机就是如此简单。

"亲爱的埃德"我在信的开头这样写道："多年以来，我惊呀地看到市府在重建沃尔曼滑冰场项目上一次次地违背了自己的诺言和保证，建造滑冰场的主要工作是在冷却管道上浇灌水泥地面，这项工程

应在不超过4个月内完成。现在，市府在花费6年的时间之后，还要用2年的时间才能完工，这对所有希望在这座滑冰场上重新滑冰的广大纽约人来说是无论如何不能接受的。我和所有的纽约人都已看够了沃尔曼滑冰场的惨状了。在这个简单的工程上，市府所表现的无能应该被看作是贵政府的最大耻辱之一。我担心两年后人们可能仍不能在滑冰场上滑冰，那时，您将向广大公众做何解释?”

然后，我亮出了问题的关键。

“我建议由我出资建造一座崭新的沃尔曼滑冰场，并在不迟于今年冬天正式开业。我将以公平的市场价格，从市府手里租下这滑冰场，并在完工后加以妥善管理。”

我于5月28日给埃德·科克发出了这封信，他给我写了回信，令我吃惊的是，他把我的建议大肆贬低了一番，他说，市府不能让我管理这座溜冰场，但乐意让我赞助300万美元的重建费并监督这项工程的实施。他说了些讥讽的话后，这样结束了全文:“我屏住呼吸恭候您的答复。”

市长的信和语调激怒了我。幸亏被他如此对待的不止我一个，我真该为此谢谢埃德本人。我没有向新闻界透露我的信，因为我不想让人们指责我在卖弄。然而，科克却发表了他的信。很明显，他认为如果他让我当众出丑，我会一声不吭地溜之大吉。

他完全错误地估计了舆论界的反应。新闻界最喜欢发生争斗，他们也喜欢极端的事件，不论是伟大的成功，还是可怕的失败。而这一事件具备了一切必要的新闻性。也许大多数记者都爱把自己当做消费者的辩护士。他们最气愤的是某些人损害了公众的利益后竟然若无其事。市府在沃尔曼滑冰场的可耻惨败绝对是件极佳的新闻素材。

新闻界完全倒向我一边，这连我都没想到，当然，这种事是偶然的。一连三天，足有一打的文章和社论，抨击科克对我的建议的反应。

"埃德政府，"《每日新闻》的一篇社论说："对唐纳德·特朗普重建中心公园沃尔曼滑冰场的建议不置可否，采取了模棱两可的态度。这是为什么？这个建议是真诚的，而且不带任何苛刻条件。科克应该抓住它，然后长长地舒口气；这下，一个沉重的包袱总算被甩掉了。可到目前为止，市长却提出了许多虚伪的问题。……也许，问题在于科克之流对他们在沃尔曼滑冰场项目上浪费掉的1200万美元而感到害臊了。"

"特朗普提出接手沃尔曼滑冰场，在11月底以前开业，并且不需市府花一分钱，"《纽约邮报》写道："在这场历时13年，浪费数百万的大灾难面前，认为市府会高兴得跳起来？不，市府官员宁愿止步不前，也不愿做笔交易。市府应尽量听听特朗普的意见，这场沃尔曼的闹剧已演得太久了。"

“让市政府自己干吧，”《新闻日报》说，“他们毕竟已经证明自己是什么也干不成的。”

如果我多年来对政治家还有新了解的话，唯一能触动他们的力量就是舆论。或者更具体地说是对舆论的惧怕。对他们施加压力，讨好或威胁，甚至捐出大笔政治捐款，他们都能够无动于衷，但只要制造坏的舆论，即使在一家默默无闻的刊物上登一点点对他们不利的话，他们就会马上跳起来。坏舆论等于失去选票，而一位政治家选票失得太多，就不得不退出政治舞台，去找一件9点上班，5点下班的差事。

舆论界刚一发起对科克的攻击，他便马上来了个180度大转变。忽然之间，市府开始乞求我接下沃尔曼滑冰场的项目。6月6日，市府官员，包括亨利·斯坦恩在我的办公室坐下来，讨论我重建沃尔曼滑冰场的条件。在这之前，市府一直坚持对这个项目按市府出资的其它项目所要求的那样实行公开招标。我提出了一个简单的解决办法。由我个人出资负责工程的所有费用。同时，我的投资从滑冰场的利润中回收，不管用多少年。换句话说，我不仅仅监督工程，还借给市府300万美元，没有年限，如果滑冰场没有利润，就永远收不回来。

具有无穷智慧的市府拒绝接受这一建议，“我们绝不允许这种事情发生，”市府官员告诉我：“我们绝不允许你从滑冰场中赚取利润。”

"不对，你们误解了我的意思。"我说："如果滑冰场的确赚钱，我只能用它减少我给市府的贷款。我不是在追求个人利润。实际上，如果我确能收回我的投资，我将把所有的利润捐给慈善事业。"令我和律师吃惊的是，市府寸步不让。相反，他们提出了一个反建议。他们要我仍投入300万，作为避开公开招标的一个办法，但一旦工程竣工，市府就会把全部贷款还清。

这些市府官员幸亏没入生意门而走入了政府。他们竟糊涂到如此程度，算了，我不想用自己的钱和他们打架。

我们达成了协议，待市预算委员会批准后生效。我负责基建投资并同意在12月15日以前完工。那时，市府则偿还我的投资，但必须在滑冰场工作正常的情况下，而且不得超过300万美元，如果我节省了预算，市府只付给我实际开支。如果超过了预算，超出部分则由我自己负担。这样，市府终于仁慈地施与了我这个项目。

我接下来的挑战，就是尽快地建成滑冰场而且要确保质量。如果晚了一天，或超支了1美元，我计划马上卷起铺盖卷儿赶乘最早的一班飞机逃到阿根廷去，埃德·科克他们是不会饶我的。

由于我对建造滑冰场的技术问题一无所知，便四处打听，寻找最好的滑冰场施工队伍。按逻辑推理，最好应该去加拿大。滑冰对加拿大人来说，就

象棒球对美国人一样是国技。我估计，最好的建筑队一定是给加拿大职业冰球队修冰场的建筑公司。我问的每个人都说总部设在多伦多的西克公司是上乘中的上乘。除其它项目外，他们还建造了蒙特利尔奥林匹克滑冰场。我通过电话找到了他们的最高领导，直截了当地问了他一个基本问题："修建一个巨大的室外滑冰场需要什么？"

他简单地给我上了一课。他说关键问题是选择哪种制冰系统。市府原先选择了一种较新的技术，这种技术的制冷媒介用是氟里昂。其优点是耗电较少，不利的是氟里昂系统十分娇气，工作不稳定，维修困难,特别是在一个公共项目中，人员变动频繁，质量更无法保证。在采用氟里昂冷却系统的滑冰场中，我的西克公司朋友告诉我，至少有 1／3 遇到了麻烦。

另一种系统是以盐水制做冷却媒介，这种系统在成百个滑冰场中已经用了几十年。它比氟里昂的成本略高，但好处是十分稳定而且非常耐用。洛克菲勒中心的滑冰场在 1936 年开业后一直使用盐水系统，迄今为止从未遇到过大的故障。

在打完电话后，我已决定在重建沃尔曼滑冰场这一项目中使用盐水系统。市府实际上也得出了同样的结论，不同的是他们已经浪费了 6 年时间和数百万美元。

我很快发现，市府在沃尔曼滑冰场的无能已渗

透到了各个环节。6月16日，我接手滑冰场的一周后，市府在一份报告中透露了过去6年里他们在该项目中的种种错误。这项报告花了15个月才完成，比我重建的时间多出4倍。其中列举了他们无数无能的例子，但并没有谁应对此负责，和今后如何避免做出任何结论。

这项报告是一份有关草率、无能、举棋不定和愚痴透顶行为的令人震惊的大事年表。看了报告，如果不感到悲愤、伤心、至少也叫人哭笑不得。市府因改建而关闭这座滑冰场的时间是1980年6月，完成设计和招标工作已差不多过了一年。1981年3月，铺设大约22英里长的十分娇气而昂贵的氟里昂冷却系统铜管的工作终于开始。然而这时，公园管理委员会却为压缩机房的位置和制冷设备的选用有了新的想法。甚至在管道铺设的过程中，用于操纵滑冰场冷却系统的设备的安装工作却停止了。

即便制冰设备的安装工作完工，从滑冰场的设计来看，它也永远无法工作。按设计，滑冰场的地而具有一定倾斜角度，其中一边应比另一边高出8英寸。设计这一角度是有目的的，实际施工中，却把角度弄成了相差11英寸，这一角度的目的是市府希望在夏季利用它做一个能反光的湖面，很明显，在底部倾斜时，湖而的反光效果会更好。但在冬季却成了问题。

一个普通的人都可以想象出在这种情况下制冰会怎样，只有两种可能性，一种是冰能够形成，但由于水深不同，冰不会同时形成。另一种更糟的，但却很可能发生的结果，是在滑冰场水较深的一边，不管制冰机的威力有多大，根本冻不成冰。

7月份，在铺设管道工作开始两个月后，一次暴雨淹没了滑冰场，给刚刚铺好的管道上盖上了一层淤泥。直到9月份，公园管理委员会才开会决定雇用一支施工队进行修复。

与此同时，公园管理委员会内部，对环绕滑冰场的人行道应如何设计发生了新的分歧。结果在这场辩论激烈进行的过程中，浇灌水泥，包括给底部浇灌水泥的工作，被搁置了9个月。

冬天不可避免地到来了，新铺设的娇激的管道，在严酷的气候条件下暴露了9个月。在此期间，刮了几次暴风雪，发了几次洪水。此外，由于铜很值钱，破坏分子翻墙而过，割下一段段的铜管拿去卖钱。到了春天，这片22英里的管道，看上去就好象经历了一场战争。尽管如此，也没人想到应该去检查一下损坏的程度。

1982年6月，滑冰场关闭两年后，水泥终于被浇灌到未经检查的铜管上。建筑工人在给表面起伏的基础浇注水泥时，经常使用震捣器，以防水泥在凝固过程中存有气泡。然而，震捣器也把铜管的接口震松了。建筑承包商低估了水泥用量，而浇

灌水泥的工作要求一次性完成，而且要连续不断，以保证水泥结为一体。承包商为使浇注不中断，用水稀释水泥。这是制造灾难的秘方。没到一个星期，新浇注的水泥表面开始出现裂缝，在稀释过的，未经震捣的一边裂缝尤为密集。

对制冷设备安放地点迟迟没有定论，当市府经过 16 个月的深思熟虑后做出決定时，承包商却坚持要求对原协议做“修改”。说白了，他就是要多收钱，这项谈判又用了 12 个月。直到 1983 年 7 月，市府批准了一个按承包商的条件制定的新合同，制冷设备的安装工作，才得以再次进行，到 1984 年 9 月完成。

1984 年秋天，滑冰场终于得到了检验。试验证明，它无法在规定时间内保持压力，形成冰面，因为水泥地面下的管道有多处渗漏。在 1984 年 10 月至 12 月期间，发现了 6 处渗漏，并进行了修复，但仍不能制冰。

就在这时，我给亨利·斯坦恩打了第一个电话，要求接手这一工程。当遭到拒绝后，我说：“听着，你愿意一起走过去看一眼吗？也许我至少可以提个把建议。”几天之后，在一个寒风刺骨的冬日，我们来到滑冰场，眼前的景象使我惊讶不已。

水泥表面有上百个裂缝，还有许多张着口的大洞。经过询问，我才知道这些洞是凿开来寻找下面的管道渗漏处的。然而，用来在水泥上凿洞的凿孔

机动力很大，而下面的管道又十分脆弱。强悍的工人们用这些强焊的凿孔机，实际上在给下面的管道雪上加霜。

我对斯坦恩说："这里的问题很严重，你永远找不到渗漏的地方，相反，只会增加新的渗漏。忘掉它，重新开始吧。"亨利很客气地拒绝了，我很清楚，重新开始是他最不愿意做的事。

1985年春，市府想出了个极妙的主意。他们用了25万美元，雇了一家外来的工程咨询公司来研究为什么氟里昂会从管道中漏掉，并提出解决方案。这家公司答应4个月内拿出报告。9个月后，该公司宣布他们无法分析出渗漏的原因。

到此为止，沃尔曼滑冰场因改造而关闭的时间已长达近6年，共耗资1300万美元。公园管理委员会最后得出结论，应放弃使用氟里昂系统，改用盐水系统。1986年5月21日，他们宣布了新的耗资300万美元，为期18个月的改造工程。正在这时，我接下了这一工程。

6月中旬，预算委员会批准了我和市府的合同，那时，我已经开始工作。我发现市府已同意向另一家咨询公司付15万美元，这次是为了让它提供怎样修建盐水系统的报告。市府的合同规定，这家叫圣安斯·鲁夫的公司应在1986年7月1日起开始工作，在12月底提出它的报告。换句话说，在市府拿到这份报告之前，我就已经按合同交了

工。

这些顾问们可能有些聪明的建议，为了不错过这一可能的机会，我决定坐下来谈谈。但我发现，管理这家公司的两位先生虽然是冷却设备专家，但以前却从未参与过滑冰场的建设，他们对所承担的任务毫无知识。

我雇用了西克公司安装冷却设备和管道，并作为该系统的总顾问。对滑冰场的建筑，我雇用了HRH 建筑公司，这家公司已为我建造了凯悦饭店和特朗普之塔，并已被证明是一家高质量的总承包商。对于这项工程，他们慷慨地同意只收成本费。同时，与我有着长期信贷关系的大通曼哈顿银行，主动提出借给我所有的建筑费，并不收取任何利润。这是一项每个人都愿意做出贡献的工程。

当我去视察滑冰场时，情况比我想象的更糟。例如，滑冰者休息室的顶层尽是张着口的大洞，使建筑内部遭受了严重的水浸。在一些小事上也表现了市府的态度。例如，在我走进滑冰场时，看到一堆帆布口袋被遗弃在野草丛中，我发现袋子里装着些植物，它们本来是用作美化环境的。结果，这些植物被扔在地上，从未启封，全都死掉了。

这使我联想起了另一件事，那是几年前，我在一个美丽的夏日，步行经过滑冰场，大约是下午 2 点钟，看到在未完工的滑冰场工地上，大概有 30 名工人闲呆着，我以为他们在工休。大约一小时

后，我又一次路过那里还是这些人，仍在休息，好象他们永远在午睡。我当时并未明白其中奥秘。现在我看到了沃尔曼滑冰场的症结所在，这里根本无人负责。

领导是完成任何工作的关键。我没有一天停止过检查工程的进度，而且一般都是亲自去。在这个项目上，我给自己留了6个月的时间，按市府的记录，能按时完工，便算是创下了一个小小的奇迹。我盘算，6个月中实际上我有1个月的缓冲余地，以备不测。如果一切进展顺利，我认为4个月就能干完。

我们首先决定把新的滑冰场建在老的滑冰场之上，而不是把老冰场拆掉。到了8月1日，我们已为新的滑冰场铺上了一层基础，在这之上，我们将铺设管道，然后浇注水泥，铺一个平底滑冰场。而西克公司则在加班加点建造两座巨大的35000磅重的制冷设备。没接这个项目之前，我没有意识到沃尔曼滑冰场有多么巨大，它占地3/4英亩，是全国最大的人造滑冰场。

甚至开工之前，我们就已经被记者的电话包围了。过去对建筑毫无兴趣的记者们，突然想了解安装管道，浇注水泥和建造压缩机房的细枝末节。

接到一打这样的电话后，我决定举行一次记者招待会。8月7日，在铺了一层基础后，我们在滑冰场接见了记者。竟然足有三打记者、摄影师，摄

像师出席了这次现场招待会，其中包括当地各家电视台的代表和两个电台的代表。我没有惊人的消息要公布。我所能说的只是工程一切顺利，预计在12月份开业。这就够了。第二天，各家报纸都亮出了这样的标题：特朗普给滑冰场带来了冰的奇绩，特朗普给沃尔曼蛋糕浇上了一层冰花。

有人说我举行记者招待会有些太过份了，也可能他们是对的，但我只能说记者们对这件事想要了解的太多。我们的每次记者招待会至少都有一打记者出席。

这座滑冰场的故事不仅引起了纽约人的注意。许多象迈阿密、底特律和洛杉矶这么远的地方，也对此做了长篇报道。《时代周刊》用了整整一页报道这件事。道理很简单，这是一场可读性很强的显示政府的无能和私营企业的效率的好戏。

从9月7日至10日，我们铺设了22英里长的管道。9月11日，装满水泥的卡车排成了长龙，我们开始连续十小时的水泥浇灌。这次没有水泥短缺的问题。第二天，工程师检查了水泥浇灌的质量，地面非常水平。9月15日，新造好的制冷设备在改造过的压缩机房安装完毕唯一的困难是气温，我们浇注水泥的那天，气温高达华氏87度。除了老天没准备好外，我们已为滑冰者做好了一切准备。

9月底，所有的制冷设备安装完毕，然后需要

在气温华氏55度以下，连续4天进行冷却试验。相反，一连两周，每天气温都高出季节的正常温度，一个好天接一个好天。我发觉我有生以来第一次盼望冬天快点到来。

10月12日，气温终于下降到55度以下，并持续了几天。10月15日，我们对新设备进行了试验，把盐水灌进管道中。没有发现渗漏，压力保持正常。那天晚上雨后初晴，滑冰场结出了美丽、透明、莹光闪闪的人们久已等待的冰。从我得到批准之日算起，还不到4个月的时间。我们还从300万美元的预算中节省了75万美元。在市府的恩准下，我们用剩下的钱改造了与冰场相连的滑冰休息室和餐厅。

这时，我接到前任公园管理委员会主席格登·戴维斯的一封信。戴维斯在信里说："作为对滑冰场早期问题的负责人，他很高兴和宽慰地看到（他的）错误被极有效地纠正了。"我认为，戴维斯并不是唯一应对此负责任的人，但给予我触动极深的是他的高姿态，这与亨利·斯坦恩的态度形成了鲜明的对照。

在我重建的整个工程中，斯坦恩抓住无数次机会，向记者极尽贬低我无能事。《每日新闻》在听到斯坦恩对我卑劣的攻击后，曾在一篇社论中回敬了几句："试着说声谢谢，亨利，"他们写道，"有时这样做更有尊严。"

科克本人对我们的成绩并不完全持贬低态度。这还是舆论在起作用。10 月份，所有当地报纸都报道了此事，这一定使他感到很被动。例如：《时代周刊》的一篇主要社论这样开了头儿："纽约市府用了 6 年时间，在重建沃尔曼滑冰场的工程上一败涂地，浪费了数以百万计的金钱，"并这样结了尾："沃尔曼滑冰场的教训，谁都不应忘记。"

每当记者问到科克和斯坦恩时，他们总是说在这件工作结束后，市府打算接见我和我的人，并讨论沃尔曼滑冰场的经验是否能运用到其它市府项目上。这种说法我已经听过数次，包括在 11 月 13 日我们正式为滑冰场揭幕的仪式上。

但至今为止，我从未接到过市府官员要与我见面的任何电话。对此，我坦白地说我并不感到惊讶。不利的舆论已经过去了，这才是市府官员们真正关心的事。

然而，我相信他们还是从这件事里悟出了些道理。有一次，科克对我们能干成市府无法干成的工作谈了自己的看法："特朗普先留下一些余地，然后便和一支出色的队伍一起拚命努力，尽量缩短工期。他的施工队伍知道，如果在这个项目上干砸了锅，就再也不可能为唐纳德·特朗普干活了。"

这一解释并不全错。市府所不懂的，是他们也可以做到这点。我并不是说他们也能象我一样干得这样迅速而圆满，但如果一年内还干不完，就说不

过去了。更不用说用6年的时间了。这就是无能。很清楚，也很简单，无能是导致整个失败的核心。

市府官员强调的另一个不利因素，是所谓的维克思法。这条法律要求任何预算超过50万美元的公共建筑工程，都应由至少4个以上的不同的承包商共同承担。这项法律旨在增强竞争并降低建筑成本，但其效果正好相反。它不允许一家总承包负责全面工作，，其结果是连续不断的拖延、纠纷和超支。

我不否认这些法律给市府造成了一些障碍，但更大的问题是领导阶层的不称职。

从我的经验来看，即便与最好的承包商打交道，如果想让一项工程按期按预算完工的话，唯一的办法是对他施加非常强大的压力。依靠纯粹的坚强意志，人能干成任何事情，当然你还要懂行。可现在，承包商一有问题就找到市府官员说："对不起，但问题已经出了，我们需要追加100万或200万美元才能完工。"没人进行反驳，因为市府中没有人真的懂建筑。

最糟的是，在市府的官僚机构中，没有人对失败负责。我可以举一个典型的例子。早在1984年，市府已花费了4年时间重建沃尔曼滑冰场。一个叫布朗森·宾泽的人召开了一次新闻发布会。那时，宾泽的头衔是公园管理委员会副主任，他的主要职责是沃尔曼滑冰场的改造工程，宾泽向出席发

布会的记者们勇敢而满怀信心地宣布，如果在明年滑冰季节到来时，沃尔曼还不能及时完工，重新开放的话，他将辞去现任的职务。

一年过去了，滑冰场显然不能重新开放，而宾泽也说到做到，真的辞职了。问题只有一个，没有多久，他又被任命为负责纽约监狱建设的副主任。我对修监狱不太在行，但我有一点可以肯定，改造滑冰场要比修监狱容易得多。不应该提拔一个失职的人，这等于奖励失败，而奖励失败的结果必然是出现更多的失败。

市府的无能确实给一部分人带来了好处，那就是揽下市府工程的承包商们。当地铁、高速公路或桥梁工程成百万美元地超支时，承包商们却脑满肠肥。在《福伯斯名人录》中你是找不到这些人的名子的，他们甚至可能连英语都讲不利落，但我敢保证，这些为市府干活儿的人都是腰缠万贯的暴发户，他们从政府的巨额的、无法查清的超支项目中捞取了大把钞票，但真正出钱的，却是广大纳税人。

滑冰场盛大的开幕庆典活动，由前滑冰冠军迪克·巴登和桑诺娃·斯坦德勒出面组织，他们把很多最佳滑冰运动员都邀集来举行了一次表演，他们是：培姬·弗莱明、多罗西·哈米尔、斯格特·汉密尔顿、戴比·托马斯、罗宾·可森斯、多勒·克兰斯顿，以及好几支滑冰运动队。这是一次令人难

忘的盛会。

如果市府把已经完工的滑冰场交给一家二流公司管理，可能仍会有个糟糕的结局。但由于正常招标会使滑冰场又一次推迟重新开放时间，市府让我在第一个冬季暂时管理这座滑冰场。和上次一样，我四处寻找最好的滑冰场管理公司。我得出的答案是帕克斯滑冰管理公司，这家公司专门组织精采的表演，同时还管理着全国儿家最好的滑冰场。

他们把沃尔曼滑冰场管理得井井有条，完美无缺。滑冰场不仅秩序良好，而且效益可观。重建以前，当市府管理滑冰场时，毛收人为每年 10 万美元，最多也没超过 15 万美元。而现在，虽然门票比任何私营滑冰场都低，成人 4.5 美元，儿童 2.5 美元，但第一个冬季的收人达到 120 万美元。扣除开支后，利润超过 50 万美元，所有这些钱，都交给了慈善机构和公园管理委员会。但同样重要的是，50 多万滑冰爱好者在沃尔曼滑冰场得到了乐趣。

就在我写这本书的时候，每当我从特朗普之塔我的客厅的窗户，看到成百名滑冰者在沃尔曼滑冰场上滑冰时，我仍感到十分欣慰。然而，我不想加入进去。人们多年来一直在等着看我摔倒，但我不想让他们如愿以偿。滑冰不是我的强项。

第十一章

卷土重来：西区的故事

1979年，我放弃了对西区地段，即第五十九大街和第七十二大街之间的那片沿河的100英亩土地的优先购买权，这是我一生中最难做出的决定。而1985年1月，我又把这片土地重新买了回来，这则是我一生中最容易的决定。

没有人会怀疑，这是当今美国最大的也是最好的处女地。

有消息说我花了9500万美元买下了这块地，也就是差不多100万英亩。这离正确的数字相差不远，如果把金钱的时间价值也算在内，那么，我在1979年行使优先权买下这块地的钱，要比1985年买下这块地花得还要多。在此期间，曼哈顿的不动产价值差不多上涨了5倍。即使我一个楼都不盖，光买这块地也能赚很多钱。我已拒绝了许多买主，在我买下西区地段不久，另一伙开发商用了5亿美元买下了只隔几条街的哥伦比亚圆形剧院地段，而那块地比我的西区地段要小得多。

我之所以能拿到这样的好价格，是因为银行急于抽回绝望的开发商的抵押权，我在这块土地还没有上市拍卖前就做成了这笔生意。同时，也因为我是能够付得起在开发之前每年数百万土地闲置费的少数开发商之一。

1974 年，从宾州中央铁路公司拿到西区优先购买权是我做的第一笔大生意。那时，纽约市濒临破产，没人愿意住在西区。但我坚信一点：用最低价买下曼哈顿中心沿河地段是吃不了亏的。

但在后来的 5 年中，政府停止了对我所建设的中档公寓的补贴，当地社区反对在西区建造任何设施的浪潮达到了高潮，银行也不愿对任何大型开发项目出资。也许，最重要的是我正忙于其它项目，包括科莫多—凯悦饭店，特朗普之塔和我在大西洋城的第一座赌场。在我个人收入还很有限时，我也不想负担太多的土地闲置费。

在其它生意中，我得到了大笔的固定收入，足以支持任何规模的土地闲置费。我还创造了成功的记录，使得银行愿意为我的几乎任何生意出资。

在放弃优先购买权后，宾州中央铁路公司把西区地段卖给了我的朋友阿比·赫斯菲尔德。不久后，阿比又找了个新伙伴。弗朗西斯科·马克里在他的故乡阿根廷为政府修桥发了财。根据与赫斯菲尔德的合同，马克里将全面接管这个项目，赫斯菲尔德占有很大一部分股份，但不参与目前的工程。

马克里把日常管理工作交给了一个叫卡洛斯·瓦萨威斯基的前物理学教授，他曾负责过马克里在阿根廷的 BA 投资公司。马克里的人马很精干，但缺乏实际经验，特别是在纽约这个做地产生意非常困难的城市。

在曼哈顿开发一块大一点儿的地，第一要得到所有的批准文件。重新规划是件十分复杂的政治性极强的而且十分耗时的工作，需要与一打的市和州政府部门，还有当地社区和政治家们打交道。

马克里最后终于得到了对他的命名为“林肯西区”项目的规划批件，但在这一过程中，他向市府做了太多的让步。最后卖掉这块地成了他最好的方案。如果马克里建成了这个项目，按他同意的条件，他会亏损几亿美元。

马克里试图把修桥的经验用在建公寓上。当为政府修建一座桥梁时，算好开支然后确定总费用之后，所需要的只是按预算完工，利润就到手了。开发房地产是另一种完全不同的游戏。你可以做出工程预算，但却无法准确算出项目的收益，因为你的收入全凭市场对你的恩赐。每套公寓的成本是多少，花多长时间卖完，其间花了多少经营成本费，这些都是工程成败的关键。开始时花得越少，后来的风险也就越小。

相反，马克里用了 3 年时间做了大量的馈赠。市府总是用项目批件作为法码尽量多要钱，他们一

次又一次地叫马克里让步。开始时，马克里同意提供3000万美元重新改造项目附近的第72大街的地铁车站，虽然这项工程只不过扩大了4英尺的站台。3000万美元足够重建一座地铁站了。

然后，马克里又宣布花500万美元把工程内的一座火车平板车箱厂迁到别处。后来，他又同意花3000万美元在西区内修一座公园。再后来，他又同意修一条与市橄榄球场相连的马路，这项工程肯定要耗费几亿美元。

当康·爱迪生要求他承担该公司在西区内的一座大烟囱的重建费时，他甚至也表示同意，我认为这有些太过份了。当我见到马克里时，我问他为什么同意为爱迪生公司做这件事。我问道，在以后的多年中，他将要从他们那买几十亿美元的电，难道这还不够吗?

"他们说要反对我的项目，"马克里解释说，"哪边更重要？一个烟囱能用多少钱?"

突然，我全明白了，马克里根本没有做过调查。而我却做了调查。结果表明，要把一根针一样的东西在空中树立到500英尺的高度，其费用不亚于建一座同样高的楼房。"它可能要用3千到4千万美元呐，"我告诉马克里。他仍然好象无动于衷。当他向每项要求表示完慷慨之后，他的馈赠已超过1亿美元。更糟的是，他已经同意在动工之前，当然也是在卖掉一套公寓之前就把全部贷款付清。

同样可怕的是，马克里同意的规划设计。在这一过程结束时，他只获得在他100英亩的地段上，修建4300套公寓的批准，这一密度还不如郊区6层楼的住宅区的密度高。马克里同意在第二十八大街和第七十二大街之间这段最宝贵的地段，只修850套公寓，而把大多数公寓建在未开发的南部工业区。人们对住在那里是否感兴趣完全未经调查。

西区的反开发力量根本用不着与马克里作战，他已成为自己最危险的敌人。

马克里最后的错误是他从未着手西区的宣传工作，以造成一种激动人心的局面。在他拥有这块宝地的4年中，没有一篇报道这里的文章，甚至“林肯西区”这个名字也没有体现出这里是美国最有发展潜力的最大的土地。它只是表示这是一项位于林肯中心西部的工程。

在纽约，卖掉一座有150套公寓的豪华高层公寓楼，需要两年的时间，并且是在市场坚挺，促销工作做得很好的情况下，在一个新开发区，要卖掉几千套公寓，意味着你的货色必须有独特的风格，同时还要有强有力的促销手段。马克里这两点都不具备，他设计的林肯西区不过是一群和其它公共住房毫无两样的低低的砖楼，没有任何惊人之处。所以，他在3年中找不到任何银行建设贷款就不足为奇了。

到了1983年下半年，马克里个人的资金也出

了问题。福克兰群岛之战损害了他在阿根廷的商业利益。到此为止，他的设计费、咨询费和日常开支已超过1亿美元。在无可奈何的情况下，马克里开始拖欠他从大通曼哈顿银行借到的买地贷款利息。

1984年春，我接到阿比·赫斯菲尔德的电话，他告诉我马克里出了麻烦，准备卖掉这片地。我去见了马克里，我们开始了一场旷日持久的的谈判。他急于赚点钱然后跳出这个坑。银行正卡着他的脖子，使他喘不过气来。11月，我们终于谈妥了，价格为大约1亿美元现金。大通银行同意资助这笔生意的一大部分。

马克里同意卖给我的原因之一，是我曾在很久以前帮助过他。1984年初我们第一次见面后不久，我们曾谈妥了一个由马克里把土地卖给我的临时性协议。当时，他还没最后下决心，但同意先和我签一份意向书。任何人在房地产生意中，特别是在纽约房地产生意中都要学会一点，就是永远不要签定什么意向书。对一份似乎内容简单，不具任何法律效力的意向书，你可能要打半辈子官司。

马克里不懂这一点，而我的律师杰里·施莱格又起草了一份比一般意向书约束力大得多的意向书。

结果，马克里想继续这个项目的美梦还未完全破灭，几个月后，他打电话要求撤回这份意向书。我拒绝了，但当他要求与我见面时，我同意了。

马克里解释说这个项目快要了他的命，但他还想垂死挣扎一下，看是否能找到资金继续干下去。在我自已经过多年的艰苦奋斗后，我不禁对他动了恻隐之心。我欣赏他的坦白精神。

当着马克里的面，我从一个夹子里拿出这份意向书，把它一撕两半。然后对马克里说："如果你以后再想卖这块地，我希望你首先考虑我，另外，祝你好运！"

我把此事告诉施莱格时，他不太高兴，但我坚信，我把这封可能有约束力，也可能没有约束力的意向书撕掉的做法，是马克里在找不到资金的情况下先来找我，而不是其他一打投标人的原因。

1985 年，在我签完合同之前，头脑中已形成了基本框架。我打算只在一条街上建比马克里少得多的楼房。景观是促销中最重要的一点，我要让每套公寓或者毫无阻挡地眺望哈德逊河，或者看到非凡的市区建筑，或者两者都能看到。我还打算把楼造得比马克里的设计大得多，以便充分利用景观。我相信高楼能使整个项目更加惹人注目，更具诱惑力。

在大楼前面的沿河地段，我准备建一座巨型综合性商场。曼哈顿西区最需要的是商业服务，象巨大的超级市场、鞋店、化妆品商店、百货店，百老汇、阿姆斯特丹大街和哥伦比亚大街一带的铺面租金贵得吓人，把一大批小商店都吓跑了。在哥伦比

亚大街买一双 100 美元的鞋比买一块面包容易得多。我的地价便宜，这样，我就可以把铺面用便宜得多的租金租给零售商。

为保持我计划的完整性和可行性，我不惜等待多年，哪怕是等到市府换届，也要拿到我从经济角度考虑认为合理的规划批件。

我的首要目标，是使我的计划尽量与马克里的计划保持距离。与他的项目有任何牵连，只会对我造成不利。

我要让市府感到我的规划使人振奋，令人鼓舞，从而批准它。关键是要找到一个互利的方案。最好的生意是双方都能从对方获得自己需要的东西。走运的是，在我买下这块地后的一天早晨，我拿起报纸，忽然想出了一个主意，一直把总部设在洛克菲勒中心的 NBC 广播电视台正在寻找新的总部地点。由于新泽西州的税率和土地使用费比较低，他们很可能把总部迁到河对面的新泽西州。

对纽约市来说，失去一家大公司不是件好事情，特别是 NBC 公司。从纯经济角度来看，据市府经济发展部预计,如果 NBC 搬走，纽约市将失去 4000 个就业机会和一年 5 亿美元的收入。

心理上的损失也同样严重。丢掉一家默默无闻的制造工厂是一回事，丢掉一家使纽约成为世界新闻大本营的关键性公司又是另外一回事。对这样一家全国第一大的，演播质量最高的广播电视公司，

是不能用金钱来衡量其价值的。就好象是为纽约估价时不能不考虑帝国大厦和自由女神像一样。

在西区中，我有些其它开发商所无法比拟的条件：辽阔的地域，可以建造巨型的好莱坞式的单层摄影棚。NBC 在洛克菲勒 120 万平方英尺的建筑面积上都能挤下来，而我可以给他们 200 万平方英尺，同时，并不影响我的其它开发项目。

另外，由于我的地价非常低，我可以用比新泽西州更便宜的价格把地提供给他们。但为了有效地与新泽西州竞争，我需要市府给我减税待遇，因为，让 NBC 留下来也是符合市府的经济利益的。

我越想越高兴，即使 NBC 最后不能迁到我的地段上来，这里仍然是建造电视、电影拍摄场的理想之地。不管有没有 NBC，摄影场是个好项目。在未得到 NBC 的明确态度以前，我已决定了这一中心思想。第一步就是把它命名为：电视城。

第二步是找出一个能引起人们丰富联想的途径。使人们越早注意这个项目，吸引买家就越容易。而许多开发商是先建设后宣传，或根本不宣传。

甚至在买下西区地段以前，我就设想过在此建造世界最高的大厦。但后来芝加哥修造了谢斯塔楼，夺走了这一称号。我喜欢把世界上最高的大楼迁回纽约，这里才是她应该呆的地方。

从一方而讲，我把这座大厦当做是笔赔本买

卖。任何超过 50 层的建筑，其建筑费都将以几何数字增长。如果获利是唯一的目的，那么，建了座 50 层的楼房，远比建 1 座 150 层的摩天大楼经济得多。但从另一方面看，我相信这座大厦将成为吸引旅游者的观光设施。谁能算得清有多少万旅游者和我一样参观过帝国大厦？

1985 年夏，我找到了和我一样对这个项目满怀激情的设计家琼恩，并雇他为这个项目的总设计师。到秋天，我们搞出了足有一打的设计方案。我们俩人都感到这块地是那么宽阔和神奇，完全没有必要考虑与周围环境是否匹配。我们可以把它设计成一个外观和特点与周围环境截然不同的独立城市。

12 月 18 日，我们举行了一次新闻发布会，公布了我们的项目规划。几年来在马克里为其林肯西区努力时，新闻界根本没理睬他。这次，足有 50 名记者出席了发布会。我列举的基本内容：我们希望把 NBC 作为电视城的主要住户；我们准备建造一个综合性设施、商业、住宅和零售店，总面积为 1850 万平方英尺；这个项目将包括 8000 套住宅、350 万平方英尺的电视电影摄影棚和办公室，有 170 万平方英尺的零售面积、8500 个车位的停车场、以及差不多 40 英亩的公园和空地，一座 13 层楼高的人造瀑布；在中心地点我将矗立起世界最高建筑，1670 英尺高，比芝加哥的谢斯塔楼高出大

约200英尺。

我认为这个设计的美妙之处在于它风格简练、规模宏大、气势壮观，除了这座世界上最高的楼房外，我们还将建造另外7幢大厦，3座在北面，4座在南面。在大楼的前面将建造3层平台建筑，包括停车场和封闭式购物中心，在它的上面将修一个行人散步区，其高度比前面的西区高速公路略高一点儿，这样可以将河上的景色一览无遗。我们还留出足够的空地修建公园。总之，我们的设计规划比马克里的大一倍，即便这样，比起许多挤在闹市区的较小的开发区的建筑密度还是要小。

我发现多数记者对一个开发项目的具体细节并不感兴趣，他们一般都从感情角度看问题。开会前，我准备了许多有关建筑密度、交通和大楼的用途方面的答案，结果，所有的记者都只问世界最高建筑的情况。它给整个项目增添了一种神秘的色彩。当晚，我回到家中时，打开电视选到CBS新闻节目，准备收看兰纳德·里根和戈尔巴乔夫最高级会谈的开幕情况。播音员丹·拉瑟已到达日内瓦安排这一节目。但在预告要闻内容后，他却突然宣布："今天纽约市开发商唐纳德·特朗普宣布了要建造世界最高大厦的计划。"看来，我为这个项目找到了一个多么伟大而又使人入迷的象征。

对这一项目的反应并非都是积极的，但我已做了充分的准备。意见分歧正好使它能一直成为新闻

焦点。批评者们坚持认为修这座高楼没有必要，人们不会愿意住在这样高的地方，而且我也根本不可能造成这样高的楼房。《新闻周刊》用了一整页的篇幅来评论此事，标题是：《唐纳德·特朗普傲慢的野心》。《纽约时报》也发表了一篇社论，"时间本身"社论说，"能够检验伟大的理想和空洞的幻想之间的区别。唐纳德·特朗普150层大厦的设想到底属于哪一类，现在要做出判断还为时过早。"

我最喜欢的有关世界最高大厦的反应，来自于共产党人乔治·威尔。"唐纳德·特朗普并未失去理智，"威尔写道："但是，人并非完全靠理智活着。唐纳德·特朗普象曼哈顿的天际线一样，代表了美国人的个性，并具有共和国公民那种惊天地，动鬼魂的创业精神，因为，他坚信梦想是可以变为现实的。特朗普说正因为这座超级摩天大楼的不必要性，才决定了其必要性，他相信人们对建筑物有着非同一般的狂热，在这一点上他可能抓住了问题的要害。性急，热情和锐气，正是这个国家的精髓。"

到了1986年春季，我们的项目在市计委处于搁置状态。主要原因是由于埃德·科克领导下的市政府几乎处于瘫痪状态。对纽约市府的官僚和无能，许多公司以搬迁作为抗议手段。1987年初，世界最大的公司之一美孚石油公司从纽约迁往弗吉尼亚。没过多久，另一家大公司—J·C·潘尼公司也宣布要迁走，并带走了成千个就业机会。现

在，NBC公司也威胁说要搬走。

1987年2月下旬，《每日新闻》登载了一篇社论，我认为它把市府的窘境描绘得恰到好处。社论说，NBC的迁移“将给这个城市一记沉重的打击——它会造成大量的失业，收入锐减，威信降低。”社论接着谈到我的西区计划的意义，“电视城为挽留住NBC公司，提供了一个良机，但要使它变为现实还要走很长的路。这个项目必须通过市府的批准，在这一过程中，不论是官僚主义者们的迟钝，还是政治上的胆怯都可能扼杀这个项目。人们并不要市府盲目地立即接受特朗普的计划。问题在于市府在同意与否决的抉择面前踌躇不前，没有任何果断而有效的行动。市府的目标是留住NBC公司，但他的胆怯和犹豫，却可能导致相反的结果。”

我认为事情正是这样在发展着。早在1987年5月，我就向市府提出一项减税计划，这能使我增强与新泽西州争夺NBC公司的竞争能力。市经济发展局局长阿莱·康桑德亲口对我说，在不减税的情况下，仅将公司迁往新泽西州，NBC公司在20年内就可节省20亿美元的开支。

我建议与NBC做笔交易，根据交易条件，我个人出资3亿到4亿美元为NBC建造一座总部大楼。在30年内，我还负责补贴NBC的房租，每平方英尺仅收15美元的租金，这比成本还要少一半。最后，我同意在40年内，电视城的利润的

25%归市府所有。作为回报，我要求在 20 年内享受减税待遇。即使这样，只有在项目建成后我才可能有收入，而这至少也要等上几年，与此同时，我却每年要从自己口袋里掏出 3000 万美元来补贴 NBC 公司。

具有讽刺意义的是，在我的组织中几乎所有人都反对我这个建议，罗伯特、哈威，弗莱曼和诺曼·莱温都认为在还不知道我们会有多少收入时，就答应每年给 NBC 公司 3000 万美元的补贴，对我们来讲风险太大了。我则认为这一风险值得冒。有了减税待遇，我们的公寓会更好销。另外，NBC 公司在这个开发区落户对其它人具有很强的吸引力。对市府来说，她不会有任何损失。为留住 NBC 她不需花任何钱，虽然税收减少了，他们却可以从我们最终赚到的利润中分享很大一部分。

我的建议促成了我们与市府的第一次认真谈判。埃德·科克没有参加，但他手下的市府官员们对这项计划似乎持欢迎态度。但到 5 月 25 日，在谈判紧张地进行了三个多星期后，埃德·科克把这项计划打入了冷宫。不久，我又提出一个新建议，就是用低于我的成本价将 8 英亩土地直接卖给市府，科克未经详细讨论，便驳回了这一建议。

有人告诉我，公开反对科克会影响我的规划批准。这可能是对的，但我感到埃德·科克对纽约的管理如此无能，如此腐败，应该有人站出来公开地


2 018 4702 9

大声疾呼。《每日新闻》对它的读者进行了一次民意测验，看公众在我们俩谁的一边，结果令人十分满意，差不多10000名读者站在我的一边，科克的追随者只有1800名。

为了建设西区，我已等待了很长时间，如果有必要，我将等下去，不管有没有NBC公司参加，也不管是和本届政府还是下届政府打交道，我终将建成“电视城”。

当然，我仍继续保留其它选择，因为这是自我保护的唯一办法。如果公寓不动产市场能保持强大势头，我就能够毫无困难地卖掉景色秀丽的河边公寓。如果市场垮了，而这一点在一个象纽约这样的城市只能是暂时的，我可以仅仅建造购物中心，单凭这个项目我也能搞得非常出色。

我的时代，“电视城”的时代终将到来。幸运的是我能够等待下去，因为只有这样才能把梦想真正变成现实。有一点我敢肯定，在埃德·科克离开他的格里斯亚市长官邸后，我仍将在纽约继续做生意。